مهارات
تطوير
الأداء ٣

مهارات التفاوض

NEGOTIATION SKILLS

كيف تحصل على ما تريد ؟



دكتور/ محمد عبد الغني حسن هلال

مهـــــارات التفـــاوض

NEGOTIATION SKILLS

كيف تحصل على ماتريد

دكتور/ محمد عبد الغنى حسن

مركز تطوير الأداء والتنمية
١٥٣ ش جسر السويس/مصر الجديدة
46 أ ش الليث/الزيتون/القاهرة
تليفون 2579608
2590028
فاكس 2579608

الطبعة الثانية

رقم الإيداع بدار الكتب
٢٨٦٩ / ٩٥
الترقيم الدولي
I.S.B.N.
977 - 00 - 8517 - 0

بسم الله الرحمن الرحيم

" وَلَوْ كُنتَ فَظاً غَلِيظَ القَلْبِ لانْفَضوا من حَوِلك*

فأعفِ عَنْهُم وإسْتَغْفِرَ لهم وشاوِرهم فى الأمْر * "

"إدعُ الى سَبيلِ رَبكَ بالحكمةِ والموعظةِ الحسنةِ وجَادِلهُم

بِالتى هىَ أَحسنُ* "

صدق الله العظيم



التقديم : Introduction

إنى أحمل العديد من الصفات التى تؤهلنى للتميز والتفوق والنجاح ولكنى لست كذلك ، إنها كلمات ترددها أمام المواقف والظروف غير المناسبة والصعبة ولا تصل الى نتيجة .

إنك تعطى وتخلص فى العطاء حتى أطلقوا عليك المخلص والمعطاء ولكنهم لم يلتفتوا إليك عند صناعة قرارات التميز والترقى . إنك دائماً فى مشكلات مع الآخرين وبصفة خاصة مع من تحبهم ولا تجد تفسيراً أو سبباً لذلك .

إن المشكلة الرئيسية التى تواجهك هى أنك لا تستطيع أن تسعى للوصول الى ما تريد . لقد أختلطت المبادىء والقواعد مع الإجراءات عندك ، وأصبحت تتعامل مع بعض التصرفات على أنها مبادىء لا يمكن تغييرها وهى ليست كذلك .

إنك تضع حواجز وهمية حول نفسك وتتقيد بها وتقيد بها الآخرين . وتمنع نفسك وتمنعهم من الحركة وعليك أن تتخطى هذه الحوادث أوتزيلها تماماً.

إنك تتعامل دائماً مع عيوب الآخرين والجوانب المظلمة فيهم وتنسىأن لدى كل فرد منهم جوانب مضيئة .

إنك تتعامل مع أشخاص لم تخترهم ولكنك مجبر على التعامل معهم ، مع أنك لا تستريح لهم ، وحتى عندما أعطوك الفرصة لإختيار القائد فلم ينجح من أعطيته صوتك حيث حصل على أقل الأصوات وأصبحت مجبراً على الإعتراف به قائداً لك .

إنك تعتقد أن كل من تتعامل معهم يعرفون ما يريدون ، وتنسى أن الكثيرين لا يعرفون أغراضهم ويحتاجون الى من يساعدهم على ذلك .

إنك تحاول أن تأخذ مكاناً مميزاً بين زملائك ولكنك مازلت تعتمد على الظروف والعواطف والمفاجآت ونسيت أنك تحتاج الى الخطة والأسلوب والمهارة .

• إنك تعودت أن تصرخ فى وجه الآخرين او تهدد وتتوعد وتضرب المائدة بيدك ، ولكنك لم تتعود أن تحصى نتيجة تصرفاتك هذه

• إنك تتحدث عن حاجاتك وأمانيك ورغباتك ، وتتجاهل حاجات ورغبات الآخرين وتغضب لعدم تجاوبهم معك

تعودت أن تحصل على الكل ولم تتعود أن تبحث عن الجزء عند فشلك فى الحصول على الكل، عشت طويلاً وأنت تعتقد أن المكسب هو أن يكون هناك مهزوماً أمامك، ولم تدرك أن مهزوم اليوم سوف يسعى لأن يكون منتصر الغد عليك ، ولم تحاول ان تكون أنت وهو منتصرين .

إنهم يتحدثون إليك ويبذلون جهداً كبيراً فى إقناعك ولكنك لا تعرف كيف تسمع أو تنصت إليهم ، فالفرق بين الإستماع والإنصات لديك غير واضح.

الفرصة تأتى إليك أكثر من مرة وتمر أمامك وكثيراً ما تندم عليها ولكنك مازلت تفعل ذلك فى كل مرة لأنك لم تتعود على تقديم بعض التنازلات عندما تدعو الحاجة لذلك.

إنك فى حاجة لأن تعرف كيف تعطى وتأخذ ، و كيف تكسب وتخسر ، إنك فى حاجة لأن تعرف كيف تتعامل مع من تحبهم أو تكرههم، ومع رؤسائك ومرؤسيك ......وكتابنا هذا لن يكون عصاً سحرية تعطيك إجابات وافية ومهارات سهلة الممارسة ولكل ما تريد ... ولكنه محاولة جادة لإضاءة الطريق أمامك ، محاولة لأن تزرع إتجاه جديد أو تدعم إتجاه قديم لديك ، لأن تعمل من أجل أن تصل الى قمة الممكن ولأن تهرب من الوصول الى قاع المستحيل من خلال التفاوض والمعرفة والمهارة .

وإذا كان من الصعب تناول جميع مجالات التفاوض فى كتاب واحد إلا أنه لا يسعنى إلا أن أقول كما قال ضياء الدين بن الأثير:

" خذ من هذا الكتاب ما أعطاك وإستنبط ما أخطأك ، وما قبلى فيما مهدته لك من هذا الطريق إلا كمن طبع سيفاً ووضعه فى يمينك لتقاتل به ، وليس عليه أن يخلق لك قلباً ، فإن حمل النضال غير مباشرة القتال "

د. محمد عبد الغنى حسن

الباب الأول

التفاوض: الأهمية والهدف

IMPORTANCE AND OBJECTIVE OF NEGOTIATION



الباب الأول

التفاوض: الأهمية والهدف

IMPORTANCE AND OBJECTIVE OF NEGOTIATION

الفصل الأول : التقديم للتفاوض

أولاً : التقديم للتفاوض

ثانيـاً : الفطرة التفاوضية

ثالثـاً : الحياة تسير بالتفاوض.

رابعـاً : التفاوض وفروع المعرفة البشرية.

خامساً : التفاوض : علم وفن وأدب.

سادساً : دخول مجال التفاوض .

سابعاً : المفاوض يُولد أم يُصنع .

ثامنـاً : المفاوض (السلوكيات – الإتجاهات –والممارسة).

الفصل الثاني : كيف تأخذ ما تريد ... ؟

أولاً : ماذا أريد ...؟

ثانيـاً : تمهيد الطريق للأخذ والعطاء .

ثالثـاً : ماذا نريد بالتحديد ؟

رابعـاً: ماذا يريد المفاوض الآخر؟

خامساً : كيف تعيد صياغة مهاراتك التفاوضية ؟

الفصـــل الأول

التـقـــديم للتـفـــاوض

PREPARING FOR NEGOTIATING

أولاً : التقـــــديـــم ... INTRODUCTION

إن الهدف من هذا الكتاب والمنهج المستخدم فى إعداده ليس بناء برج من الحلول النظرية للمشكلات التى تصادفنا فى حياتنا الإجتماعية أو الإدارية أو الإقتصادية أو السياسية ، ولكنه محاولة لتقديم معلومات وخبرات من الواقع للمديرين والأفراد الراغبين فىأن يطوروا قدراتهم التفاوضية.

والتفاوض ليس عملية حسابية ، يمكن الحصول فيها على النتائج طبقاً لخطوات أو معادلات ثابتة ، ولكنه نشاط يخضع للعديد من المؤثرات النفسية والخارجية طبقاً لظروف البيئة التى نعيش فيها . والكثير من أصحاب المهارات التفاوضية العالية يرتكبون بعض الأخطاء فى التفاوض ، فليس هناك كتاب يمكنه أن يجعلك عديم الأخطاء ، ولكنك تستطيع أن تدعم محاولاتك تجاه تطوير أدائك التفاوضى من خلال إكتساب المعرفة والمهارة فى إستخدام بعض الإستراتيجيات التى تمكنك من زيادة تأثيرك فى النشاط التفاوضى .

أنت فى حاجة لزيادة لياقتك التفاوضية ، ومستوى اللياقة المناسب يتوقف على طبيعة عملك وموقعك فى منظومة الحياة . وإذا كنت مديراً أو مسئولاً عن نشاط يغلب عليه التعامل مع الآخرين بصورة متكررة ، فتأكد أن نقص لياقتك التفاوضية سوف يكون مصدر إزعاج وقلق ومشاكل بصورة دائمة ، وحتى تصل إلى درجة عالية من اللياقة التفاوضية عليك أن تبدأ بمجموعة من التمرينات التى تساعدك على السعى المتدرج لزيادة قدرتك على التأثير فى الآخرين والحصول على ما تريد و إصدار القرارات العقلانية.

وعليك أن تبدأ بتمرينات كيفية صناعة القرار والتحكم فـى الأمـور بدرجـة قوية. وإذا كانت اللياقة النفسية للمفـاوض والطـرف المقـابل تلعب دوراً هاماً ومؤثراً فى نجاح العملية التفاوضية . فهناك عناصر أخرى تؤثر فى لياقـة المفـاوض مـثل القـدرة عـلى ترتيـب المشـكلات وإعـادة بنـاء المواقف بما يتناسب مع الظروف والتطـورات ، وتقييم البـدائـل وكـيفيـة حكمك على الأمور ومدى فعاليتك فى مواجهتها.

وهنـاك من يعتقد خطأً أن التفاوض لايتم إلا إذا كـان هنـاك تلاعب أو مغالطـات أو خلافات أو صراعات ولكنك سوف تكتشف من هذا الكتاب أنك تـحتاج للتفـاوض مـن أجل إعـادة تنظيـم النقـاط المظلمـة فـى حيـاتك ، وسوف تجد إجابة لأسئلة عديدة تسبب لك الكثير من الحيرة والقلق.

سـوف تعـرف لمـاذا تكـون متـاعبك دائمـاً مـع أولـئك الـذين تحمـل تـجـاهـهـم مشـاعر قوية من الحب ؟

سوف تعرف لماذا لا تستطيع أن تحصل على ما تريد مـن أى مفاوضـات؟ إنك تعودت أن تـرى العالـم بنظارتك أنـت ولكـن عليك الآن أن تتـعلـم كيف ترى العالم بنظارتهم ، وليس معنى ذلـك وكمـا يعتقـد البعض خطـأً أنه مطلوب منك أن تغير قيمك أو إتجاهـاتك، ولكـن يجـب أن تعـرف منهـم كيف يروا الواقع حتى تستطيع أن تجـد لهـم بعض العـذر فيمـا يقولـون أو يعتقدون. ولا تعاملهم طبقاً لما تراه أنت ولكن عاملهم طبقاً لما يرونـه هـم ، ومع ذلك لايفوتك أن تتذكر دائماً أن الكثـيرين لايعرفـون مـاذا يريـدون ، ويجب أن تعيد تكوين قيمـك وإتجاهـاتك نحـو التفـاوض فلـيس هـو كمـا يعتقـد البعض حيـل وأكـاذيب ونفـاق وخـداع وتدليـس ، أو نشـاط ضـد المبـادىء والمعتقـدات الدينيـة ، ولكنـه أسلـوب مشـروع يعتمـد علـى قدرتك على تكوين منهج تقـدم بـه نفسـك للمجتمـع وللآخـرين ، ويعـنى قدرتك على إستثمار الجـوانب الإيجابية والمضيئة فى نفسك وفى الآخرين والتغاضى عن الجوانب المظلمـة من أجل تحقيق مـا تريـد .

فمالايدرك كله لايترك كله.

ثانيا: الفطرة التفاوضية ... NEGOTIATION IS INNATE

يعرف الإنسان التفاوض عند مولده. فسلاح المولود الجديد فى مواجهة العالم الجديد الذى يخرج إليه هو الصراخ والبكاء. ولايأخذ المولود وقتاً طويلاً حتى يكتسب بصورة فطرية أولى المهارات التفاوضية ، حيث يستطيع أن يعبر عن حاجته للغذاء أو شعوره بألم من خلال الصراخ ، وإذا تجاهلناه لفترة وجيزة سوف يزيد من صراخه مستثمراً أقصى درجات لياقته التفاوضية ليجبر أمه والمحيطين به على تحقيق مايريد.

وتزداد الخبرة التفاوضية مع نمو الطفل لتتناسب مع نموه العقلى والنفسى والمجتمع المحيط ، حيث تعتمد فى المراحل الأولى على الجانب العاطفى وتنتقل تدريجياً إلى ما يتمتع به الفرد من ذكاء وقدرات شخصية. ويواجه الفرد فى نموه أمراض نقص المهارات التفاوضية حيث أن الفرصة لم تتح له لإكتساب المعارف والمهارات الضرورية بما يتناسب مع حاجتة العمرية والإجتماعية . ولذلك نجد بعض الأفراد فى مرحلة عمرية متقدمة ولكنهم مازالوا يستخدمون مهارات التفاوض مع أفراد فى مراحل عمرية أقل بكثير. فهذا الطالب الذى دخل الجامعة مازال يتفاوض مع زملائه وأساتذته بسلوك المرحلة الثانوية ، أو الموظف الذى تخرج من الجامعة ومازال يتعامل مع مديره بنفس أسلوب التعامل مع أساتذه فى الجامعة أو السيدة التى تتعامل مع زوجها فى ظل معايير وأحكام والدها وهكذا. إن التحول من مرحلة عمرية أو إجتماعية لآخرى عملية مستمرة وتحتاج هذه العملية إلى تغيير موازى لها فى معارف ومهارات الأفراد حتى يستطيعوا أن يتجنبوا المشكلات والخلافات وأمراض الفشل فى تحقيق ما يريدون. وفى الجانب الأخر فإن المحيطين بالفرد إذا لم يضعوا فى خططهم ضرورة تعديل أساليبهم فى التعامل معه بما يتفق مع ما يحدث له من تغييرات فإنهم سوف يدفعون الأمور إلى الصدام والصراع بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

والأب أوالأم اللذان لايراعيان التغييرات الفسيولوجية والإجتماعية لأولادهم ولايعيدان صياغة أسلوب التفاهم والتعامل معهم بما يتناسب مع ظروفهم العمرية والإجتماعية سوف يفشلان فى الحصول على حبهم وحنانهم فى المستقبل.

إن الكثير من المشكلات الإجتماعية مع الأطفال والأبناء والأباء والأقارب تنشأ من الجمود فى نمط العلاقات ، و ثبات النظرة التقييمية للآخرين ، وعدم الإعتراف بدرجة مناسبة بحجم التغيير أو محاولة إضعاف آثار هذا التغيير ، أو إعاقته لأنه قد يسبب بعض الخسائر أو فقدان بعض الإمتيازات . إننا نتمسك ببعض الأراء أو المواقف التى تعودنا عليها دون أن يكون لها سند قوى ونقنع أنفسنا بها ، وليس ذلك خطأ فى حد ذاته ولكن الإستمرار والتمادى فيه يمثل الخطأ الأكبر. وذلك مثل الرجل الذى تعود أن يرتدى زياً تقليدياً ليس لبضع سنوات مضت ولكن ربما إلى عشرات السنوات القادمة مما يجعله شاذا.

ثالثاً : الحياة تسير بالتفاوض

LIFE IS DRIVEN BY NEGOTIATION

لقد ترك آدم الجنة ونعيمها وهبط إلى الأرض وذلك لأنه إستمع إلى صوت الشيطان وهكذا وُجد الإنسان ومعه الخطأ والصواب وحتى عندما هبط إلى الأرض قتل قابيل أخيه هابيل لأن الخلاف والصراع وُجد مع الإنسان منذ بداية تواجده فى الحياة.

والإنسان بصورة فطرية يتعلم ويكتسب الخبرات حتى يستمر فى الحياة وفى الحياة البدائية إستطاع أن يصل لقواعد عُرفية وأوجد لنفسه بعض العادات والتقاليد التى تحكم غرائزه وعلاقاته مع الأخرين والمجتمع . ومع تطور الزمن تحولت هذه العادات والتقاليد والأعراف إلى قيود على فكره وحركته ربما ليس لنفس الإنسان الذى صنعها ولكن للأجيال التى جاءت بعده. وهكذا تسير الحياة فالإنسان يعيش عصره ويحاول أن يستخدم فكره وعقله فى إيجاد وإبتكار الحلول لبعض الصعاب

والمشكلات ، ولكنه قد لايضع فى حساباته ، والآثار الجانبية والفرعية لما يقدمه من إبتكارات وإختراعات جديدة سوف تتحول إلى مشكلات لصالح مجموعة ضد مصالح مجموعة أخرى وهكذا. وهبطت الرسالات السماوية بالقوانين والقواعد الإلهية ، وجاء الرسل والأنبياء كى يبلغونا بها وإعتنق الناس الأديان ولكنهم إختلفوا ولم يتفقوا ولم يقتنع بعضهم بآخر ونهاية الرسالات وحتى داخل الدين أو العقيدة الواحدة ظهرت الإجتهادات وفى بعض الأديان وصلت إلى حد الصراعات فى بعض الأحيان . ومع كل ذلك فإن الحياة مستمرة ، لم تتوقف ولن تنتهى مظاهر الوجود وهناك ما يسميه البعض تطوراً وفى نفس الوقت يسمية الأخرون تدهوراً وهناك من يؤيد ، ويقابلهم من يعارض ، وهناك من يصفق ، ويقابله من يصرخ ، هناك الموافق والرافض هناك الفعل وعكسه هناك الحركة وضدها ، بل إن الإنسان قدم القوانين الطبيعية والإجتماعية التى تؤكد أن لكل فعل رد فعل.

إن القوانين والتشريعات محاولة لتقليل الخلافات والصراعات بين الناس وتكملها القواعد والأعراف ومع وجودها لم تختفِ الجريمة أوالقتال أوالصراع. إنها الحياة " لم نستطع أن نوقفها ولن نستطيع أن نعيش فيها بدون أن نتعلم كيف نتعامل معها إذ أنك لن تستطع أن تحصل على ما تريد دون أن تعطيها ما تطلب ولكن كيف تأخذ ما تريد ؟ "

رابعاً : التفاوض وفروع المعرفة البشرية....

NEGOTIATION AND HUMAN KNOWLEDGE SCIENCE

التفاوض علاقة إجتماعية الهدف منها التأثير على تصرفات متخذ القرارأو الفاعل . وحتى نستطيع أن ندرك معنى التفاوض بمعناه الأوسع والأشمل ، يجب أن نضع فى حساباتنا مساهمة فروع المعرفة البشرية.

١ – التاريخ ... HISTORY

الصراعات والنزاعات لاتنشأ فجأة من الحاضر ولكنها بدأت من بذور وجذور نمت وكبرت ومن الضرورى الإطلاع على هذه التطورات

٢ – التخصص ... SPECIALIZATION

يتعلق التفاوض بعدة جوانب أو واحدة منها مثل : المال أو التجارة أو التسويق أو العلاقات أو المواد أو الإدارة أو أى مجالات أخرى ، وغالبا ما يتم الإستعانه بالمتخصصين للتفاوض حول نقطة معينة وليس حول الموضوع كله.

٣ – الإجراءات ... PROCEDURES

يبدأ التفاوض بالكلمة الشفهية ويمر بعدة مراحل حتى يصل فى النهاية إلى التعاقد وصياغة الإتفاقيات بشكل محكم .

٤ – حاجة إجتماعية ... SOCIAL NEED

يهدف التفاوض إلى صياغة أو بناء أو إنهاء صراع أو نزاع أو تحقيق مشروع مشترك. ويعنى ذلك أن فهم العملية التفاوضية بشكل مناسب يتطلب تحليل تاريخها وموضوعها وأصولها الإجرائية ومدى الحاجة الإجتماعية للوصول إلى حل أو إتفاق من خلالها.

خامساً : التفاوض : علم وفن وأدب ....

NEGOTIATION IS SCIENCE, ART AND ....?

التفاوض نشاط إجتماعى يحتاج إليه الإنسان منذ بدء الخليقة وقصة هبوط آدم عليه السلام إلى الأرض كانت نتاج أول عملية تفاوضية وعاش الإنسان طويلا ومازال يعيد ترتيب علاقاته فى ضوء المتغيرات التى يحدثها بنفسه أو التى تحدث بشكل طبيعى.

ولذلك كانت المهارات التفاوضية التى يستخدمها الإنسان السابق نتاج فنون مارسها وأبدع فى بعض جوانبها وحقق من خلالها الكثير من التقدم والتطور فى الحياة و من الطبيعى أن يكون هناك مستفيد وخاسر

ولكن الفنون التفاوضية ساهمت فى تعريب المسافة ورسم الحدود الدنيا التى يجب عدم تجاوزها من خلال التفاوض

وقدمت العلاقات والمواقف التفاوضية ما يمكننا أن نطلق عليه ادبيات التفاوض ، من مقولات وعبارات وأقوال مأثورة مازالت تمثل قاموس التفاوض الرئيسى.

ونظرا لتعقد العلاقات الحياتية نتيجة للتطور والتقدم السريع والمكثف فى جوانب الحياة المختلفة ، وما نتج عنها من تعقيد مع طبيعة المشكلات والأزمات والصراعات فإن فنون وأدبيات التفاوض لم تعد كافية بمفردها ولكن ظهرت الحاجة إلى البحث والدراسة لتأصيل وتقنين العلاقات والأنشطة التفاوضية بحيث تكون هناك النظريات والقواعد العلمية التى تمثل المدخل الصحيح للوظائف التفاوضية.

وأثبتت العديد من المواقف التفاوضية فى مواجهة الصراعات ، أن الإجتهادات والأساليب غير المدروسة وغير المناسبة لم تصلح لتحقيق مكاسب أو حلول مناسبة لطرف واحد أو للطرفين ، وذلك على مستوى علاقة الفرد بالآخر أوالفرد بالمجتمع أوالمجتمع مع مجتمعات أخرى ولذلك فإن التفاوض أصبح فناًوأدبا وعلما

التفاوض علم ... NEGOTIATION IS SCIENCE

إن الوصول إلى نظريات وقوانين علمية يمكن تطبيقها هى مرحلة حديثة يجب العمل على الإلمام بها.

التفاوض فن... NEGOTIATION IS ART

فى إستخدام الأسلوب والتكتيك والمهارات التى إكتشفها الإنسان ومارسها منذ القدم.

التفاوض أدب... LITERATURE

فى إستخدام الكلمة والرمز فى التعبير بالصورة التى تخدم الهدف.

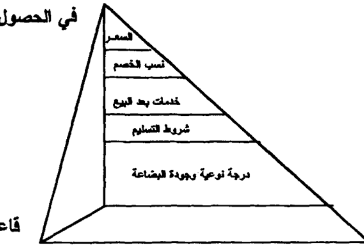
سادسا : دخول مجال التفاوض... . .

APPROACHING NEGOTIATION PROCESS

يُنظر إلى التفاوض على أنه مواجهة المشكلات الصعبة والمزمنة وهو يشبه محاولة الفرد تحطيم جبل من الصخر وفي حالة مواجهة المشاكل الأقل تعقيدا يبدو الفرد وكأنه يحاول إذابة جبل من الجليد .

إن جبل الصخر يحتاج إلى جهد كبير في تكسيره ويعني ذلك أننا في حاجة إلى الجهد والوقت لتكسير هذا الجبل وتحطيمة وتختلف الأدوات التي سوف نستخدمها حسب طبيعة المادة المكونة لهذا الجبل ، فأما إذا كان الجبل من الجليد فإنه يعني أن الوصول إلى إتفاق بمفهوم التفاوض يكون أكثر سهولة. ولذلك فعند دخول المجال التفاوضي عليك أن تحدد نوع الجبل التفاوضي وتسعى إلى إكتشاف قاعدتة ، وتحاول أن تبدأ في تكسيرها أو إذابتها بشكل تدريجي ، حتى تتمكن من توسيع مجالات الإتفاق والفهم المشترك للأمور ، والسعي للوصول للهدف الذي كان مستحيلا من قبل.

القمة (الهدف) ← الرغبة المشتركة للبائع والمشتري في الحصول علي السلعة



قاعدة الجبل الجليدي

عندما تقوم بشراء سلعة معينة ، سوف يحاول البائع جعل الشروط مناسبة ومقنعة ليحصل على سعر يحقق له القدرالأكبر من الربح ، والمشترى يجب أن يكسر هذا الحاجز ويحصل من البائع على إعترافات ومعلومات حول الطريق الأمثل إلى تحديد السعر المناسب للسلعة.

سابعاً : المفاوض يولد أم يصنع ؟
NEGOTIATOR IS BORN OR MADE ?

التفاوض مهارة إنسانية تحتاج إلى إختيارالشخصية المناسبة لإكتسابها أو تطويرها وإستخدامها. وليس معنى ذلك أن التفاوض يمكن أن يكون حكراً على فئة إجتماعية معينة أو صفة وراثية معينة ولكن الوصول إلى درجة مناسبة من المهارة وتحقيق مستوى إبداعى يحتاج إلى الإستعداد الشخصى للقيام بهذه المهمة.

فالسلوك التفاوضى هو آداء إنسانى ناتج من تفاعل الشخصية مع البيئة التفاوضية . وتكوين الشخصية التفاوضية المناسبة يرتبط بالوراثة الإجتماعية أى البيئة الإجتماعية التى نشأ فيها الفرد أو ما قدمته من إتجاهات إيجابية أو سلبية نحو ممارسة العملية التفاوضية. والشخصية التفاوضية تحمل الكثير من القيم التى تساهم فى تكوين إتجاهاتها نحو الإيمان بالتفاوض بصورة إيجابية ، وفى نفس الوقت فى الأساليب والإجراءات التى يمكن إستخدامها وتفسير الأمور والجوانب المختلفة التى تؤثر أو تصنع المشكلة أو الأزمة التى تتناولها عملية التفاوض.

ونجاح الأداء التفاوضى يرتبط بدرجة الرضا التى يسببها للشخصية التفاوضية وما يمثله ذلك من تغذية عكسية تساعدها فى إعطاء المزيد من التطوير فى الأداء التفاوضى .

ودرجة الرضا فى البيئة التفاوضية التى تحوى طرفى التفاوض فى وقت معين تمثل عنصرا هاما فى ضمان إستمرار وإنطلاق العملية التفاوضية حيث أنه فى حالة رفض البيئة التفاوضية للأداء التفاوضى فإن إستمرار العملية التفاوضية نفسها يصبح مهدداً بالتوقف.

وذلك يجعلنا ننظر إلى الشخصية التفاوضية ونتوقع مدى نجاحها على ضوء البيئة التفاوضية التى تضم طرفى المفاوضات.

وقد ينجح بعض الأفراد فى تحقيق نتائج تفاوضية ملموسة فى بيئة تتوفر فيها سمات معينة وعند إنتقاله إلى بيئة أخرى مختلفة عن البيئة السابقة

بدرجـة واضحـة فإنـه لـن يستطيـع تحقيق نفس درجة النجاح السـابقة أو جزء منها ، حيث أن شخصيته ومكوناتهـا قـد لاتتناسب مـع سمات هذه البيئة. وهناك بعض المفاوضين الناجحين فى مـواقف كثيرة ومختلفة حيث أنهم إكتسبوا الخبرة والمهارة فى مواجهة المشكلات منذ نشأتهم

ولكن هل نستطيع أن نضـع توصيـف لوظيفـة المفـاوض بصـورة عامـة ؟ يمكننا ذلك مـن حيث الصفـات العامـة والرئيسـية والتـى تختلــف وتتـأثر بدرجات متفاوتة بـالظروف المعنويـة والماديـة المحيطـة بعمليـة التفـاوض وتشمل: -

١- الإستعداد النفسى للقيام بالتفاوض.
٢- قبول التفاوض كقيمة إيجابية لحل المشكلات.
٣- السعى الدائم لإكتساب المعارف والمهـارات الضـرورية فى علوم ومهارات التفاوض.
٤- تكوين ثروة أدبية لغوية لإستخدامها فى المواقف التفاوضية.
٥- مهارة التعامل مع الآخرين.
٦- التقدير الصحيح للأمور.
٧- الإبتكار وتوليد الأفكار والبدائل.
٨- السيطرة على الأعصاب والتحكم فى التصرفات أثناء الأزمات.
٩- القدرة على ضغط الأسرار والمعلومات الهامة.
١٠- إستخدام المعلومات والمهارات بدرجة عالية ومناسبة.
١١- الصبر مع التصميم لبلوغ الهدف.
١٢- المحاولة المستمرة وعدم اليأس.

ثامناً : المفاوض:السلوكيات؛الإتجاهات؛التعود

NEGOTIATOR: BEHAVIOR, ATTITUDES, FAMILIARITY.

سيطـــرة قـــوية

متعاون	منافس
يؤكد	١- يسعى للسلطة
يستقبل ويستمع	٢- يهاجم
يهتم بالعلاقات	٣- جاهز للجدل
إستراتيجيته مؤكدة ومحدده	٤- إهتمامات على حساب الغير
يركز على حل المشكلات	٥- يستمع فقط الى ما يرغب فيه
يركز على روح الفريق	٦- يستغل منصبه ومركزه
يناقش الخطط بتوازن	٧- يركز على نفسه
يستخدم أساليب مبتكرة لحل المشكلات	٨- يركز على الكسب
على	٩- لايتعاون
إتصال من جانبين	١٠- يرى من جانب واحد
المواجهة والحسم	١١- يحب الفصال
يناقش برغبة	١٢- يحب الإحتقار والسيطرة
متوافق	**المتجنب**
يتوافق ظاهرياً	١- يكره التحدث
يتصرف بحرص	٢- يراوغ
يظهر الموافقة	٣- متشكك ويأخذ جانب بمفرده
يستخدم العلاقات لحسم الصراع	٤- ينسحب من الصراع
يرتبط بالجماعة ويتبعهم	٥- يتجنب المسئولية في القرارات
لا ينافس	٦- يكره المخاطرة والإلتزام بالقواعد
يركز على الصداقة	٧- التأجيل والتراخي
يلتزم بشدة	٨- يتمسك بالوضع الراهن
يرغب أن يكون محبوباً ويهدىء الصراع	٩- يستخدم ويلتزم بالقواعد السابقة
يضحي بنفسه ويتحمل الأعباء يتصل بكل طريقة	١٠- متشائم -دبلوماسي- يتجنب الإتصالات

يستجيب ويتفهم

يتجاهل ولا يستجيب

سيطـــرة بسيطـــة

NEGOTIATION INTERACTION MODEL, SOUND VIEW, EXECUTIVE BOOK SUMMARIES (10-13) (MAKING DEALS)

الفصل الثانى

كيـف تأخـذ ما تـريـد

GETTING WHAT YOU WANT

أولاً: ماذا أريد؟ .....WHAT DO I WANT ?

إننى لا أستطيع أن أتعامل مع رئيسى ، إن جارى أصبح شخصية مزعجة للغاية ولا أستطيع التعامل معه ، إنه يختلف تماما عن الصورة التى كنت أرسمها له. ولا أستطيع التعامل مع إبنتى ، وحتى البواب وبائع الجرائد وعامل المصعد كلهم يريدون أن يأخذوا أكثر من حقهم ولا أستطيع التعامل معهم ، إن هذا الطبيب أصبح يمثل كابوساً بالنسبة لى حيث يقوم بعلاجى ولكنه يطلب مبالغ كبيرة ولا أستطيع التعامل معه ...وكذلك المدرس والمحامى والسائق وهكذا.

إننا مجبرون على التعامل مع من حولنا ففى أغلب الأحوال نحن لا نختار من نتعامل معهم . فنحن جزء من مجتمع ولا نختار أولياء أمورنا فى المنزل أو خارجه ، لا نختار المدرس أو المدير أو البائع أو القاضى ... وفى كثير من الأحيان لا نستريح إليهم ولا نحب التعامل معهم ولكن لا نستطيع الإستغناء عنهم أو تجاهل العلاقة معهم لأننا نحتاج إليهم.وحتى إذا إستطعنا تبديل بعضهم بآخرين ، سوف نكتشف خلافاتنا معهم بعد فترة من الزمن فهل نضيع الوقت فى تغييرهم لأجل التعامل مع غيرهم ونحن نتوقع أن يكونوا أفضل ؟ أو هل ندخل فى صراعات معهم ونستهلك الكثير من الوقت والجهد والمال ، أم نستسلم ونرفع الراية البيضاء ونعيش مهزومين محبطين ؟ إن الإجابة السحرية لكل الأسئلة هى كلمة التفاوض. وقد يسبب ذلك القول أو هذه الإجابة للبعض نوع من الضيق والسخرية والتهكم ، ولكنى أرجوك ألا تتعجل الأمور مع من حولك لأنك إذا فعلت ذلك فأنت فى أزمة مع نفسك ومع من حولك ولياقتك التفاوضية ضعيفة للغاية وتحتاج إلى معلومات ومعارف ومهارات تفاوضية

بشكل مكثف ومنظم حتى تساعد نفسك على تعديل سلوكك التفاوضى مع الأخرين .

إنك مطالب أولا أن تجيب على مجموعة من الأسئلة والتى لا أعتقد أنك واجهت نفسك بها بصراحة من قبل ؟

هل تسعى دائما لتحقيق أمانى وطموحات أكبر من إمكاناتك؟

هل تحقق أمانيك على حساب آلام الآخرين أو برضاهم؟

هل تصعد الأمور بسرعة فى خلافاتك مع الآخرين ......؟

هل تفضل أن تبدأ دائما بالموضوعات الصعبة .؟

هل تفضل دائما الهروب عندما يكون الموقف صعباً ..؟

هل تركز على المعلومات الأساسية وتتجاهل الفرعية ؟

هل تركز على جانب معين يهمك وتهمل بقية الجوانب ؟

هل تشعر بثقة زائدة فى نفسك ....؟

إذا كانت إجابتك بنعم على الأسئلة السابقة فأنت تعيش فى مشاكل كثيرة لم يسببها لك أحد ، ولكن أنت الذى تسببها لنفسك... إنك تحتاج إلى إدخال كلمة التفاوض إلى قاموسك الفكرى ، ولكن بشكل جديد ومفهوم أكثر تطورا مما لديك ، وأهم ما يجب أن تدخله إلى مخزن قيمك ، ومركز تكوين إتجاهاتك هو :-

١ – فكر بعقل فى عملية التفاوض.

٢ – الإقتناع بأن التفاوض عمل مشترك.

ولا تعتقد أنك تفكر بعقل فى التفاوض طالما أنك لم تقتنع بأن التفاوض عمل مشترك، فالقاعدة الأولى مرتبطة بالثانية وإذا خدعت نفسك فى الأولى فإن الثانية سوف تكشفك أمام نفسك وعليك أن تعود مرة أخرى من النقطة الأولى وتفكر فى أهميتها بطريقة مختلفة حتى تصل إلى القناعة بأن التفاوض عمل مشترك ، وإذا وصلت إلى هذه القناعة فهذا يعنى أنك قد وصلت الى الإجابة على السؤال التفاوضى الهام كيف تأخذ ما تريد؟ والإجابة هنا *(خذ ولكن هات)*.

ثانياً : تمهيد الطريق للأخذ والعطاء

PAVING THE WAY TO GIVE AND TAKE

تدرج بنفسك وتفكيرك وبإرادتك بصورة تمكنك من تكوين إتجاهات جديدة نحو إمكانياتك فى تبسيط الجوانب التى كنت تراها صعبة أو معقدة سابقا فى مجال التفاوض وذلك من خلال دراستك للأجزاء التالية:-

* هل أنت خبير فى موضوعك التفاوضى............... ؟
* إحذر تجاهل عواطف ورضا الأخرين بدرجة مناسبة .
* هل تتفاوض مع أفراد وجماعات أو منظمات ....؟
* هل تتفاوض بصورة مباشرة أم من خلال طرف ثالث ؟
* هل تتنافس مع آخرين فى مزايدات أو مناقصات .....؟

إنك قبل أن تأخذ ما تريد عليك أن تدرس ماذا سوف تعطى ، الأخذ مثل العطاء يحتاج إلى معارف ومهارات متنوعة حسب الموضوع التفاوضى والأفراد أو الجماعات أو المنظمات المقابلة وحسب الطريقة التى سوف تستخدمها فى التفاوض معك والمنافسة المباشرة والغير مباشرة. إن الكثير من الناس يواجهون بعض التصرفات من أنفسهم أثناء عملية التفاوض ولا يعرفون كيف يتخلصون منها. وعليهم التركيز على بعض النقاط المباشرة فى هذا المجال وتوضحها الأسئلة الإرشادية الثلاثة الأتية:-

* هل تتجنب قول أنك تريد ، لأنك تخشى رد فعل الطرف المقابل لك ؟
* هل يتوقف الناس عن سماعك قبل توقفك عن الكلام.................. ؟
* هل تشعر بأنك مهذب أو عنيف عندما تتفاعل مع الناس فى حل مشكلة؟

والإجابة على هذه الأسئلة تقوم على محاور تفاوضية ثلاثة :-

- ماذا تريد بالضبط؟ WHAT DO YOU WANT EXACTLY?
- ماذا يريدون بدقة ؟ WHAT DO THEY WANT DEFINITELY?
- كيف تجعلهم يستمعون إليك؟ HOW CAN YOU MAKE THEM LISTEN TO YOU ?

(إصنع الموقف بالطريقة التى تجعلهم يقبلون)

وأولئك الذين يتجاهلون المحاور الثلاثة السابقة فى تفاوضهم عن غير عمد أوعن عمد ، يقعون فى فخ الصراعات والخلافات و الفشل التفاوضى.

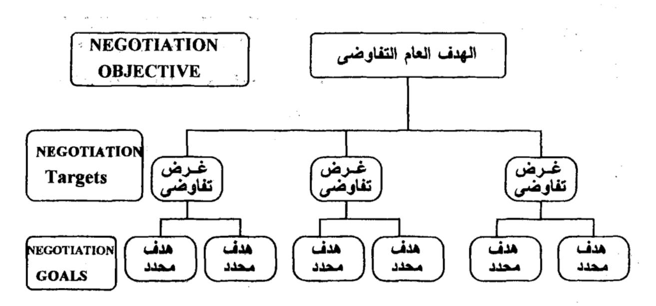
ثالثاً : ماذا تريد بالتحديد.. ؟

WHAT DO YOU WANT EXACTLY?

هل تستطيع أن تحدد أهدافك التى تسعى إليها بدقة؟ يعتقد الكثيرون أنهم يعرفون ماذا يريدون. إنهم غالبا ما يرددون شعارات أو مسميات تحمل معانى كبيرة ، إننا قد نستخدم بعض الشعارات الرنانة والكبيرة فى أساليب التفاوض ولكن من الخطورة أن نعتقد أن ذلك هدف يمكن تحقيقه ، فإذا كنا نقول فى بداية التفاوض أنه يهمنا الحفاظ على الحب والعلاقات الوطيدة بيننا فلا يعنى ذلك أن هذا هو هدفنا التفاوضى ، لأن ذلك ليس مجال خلاف ولكننا نخشى عليه من العلاقات التجارية أو السياسية أو الإجتماعية أوما قد يتركه ذلك من أثار على ما يربطنا من علاقات. إن تحديد الهدف التفاوضى بدقة يعنى تحديد ماذا أريد ، معبراً عنه بصورة أستطيع أن أقيس بها النجاح الذى أحققه فى كل خطوة تفاوضية وفى نهاية عملية التفاوض نفسها.

وتجزئة الهدف الهام فى التفاوض هو الطريق الصحيح للتعامل مع نفسى لتحديد ماذا أريد ؟ وغالباً فإن الشىء يريده الإنسان كمفاوض

يكون جزءاً مركباً أو مرتبطاً بجوانب إقتصادية وإجتماعية وسياسية ودينية وصحية وهكذا ، ولذلك عليك أن تحول الهدف العام Object الى مجموعة أغراض Targets كمرحلة وسيطة تُفَرق فيها بين الجوانب المختلفة المحددة للموضوع التفاوضى . وهذه الأغراض التفاوضية بسهل التعامل معها فى ظل القوانين والقيم والرغبات العامة، ونستطيع من خلالها أن نقيس المدى الذى يمكن أن نصل إليه فى كل جانب أو مجال.
وتقسم الأغراض إلى أهداف محددة Goals وهى ماذا تريد بالتحديد فى كل جانب طبقا للعناصر أو الظروف التى تحكمة ؟
وهذه الأهداف المحدودة هى التى يقوم المفاوض بالتعامل مع الطرف الأخر من خلالها ويستطيع أن يشعر بنجاحة أو فشلة من خلال ما يصل إليه فى كل هدف محدد طبقا لما تم تحديده من قبل وما حصل عليه أثناء عملية التفاوض .



والفوائد التى تعود على المفاوض من التعامل مع الأهداف بطريقة صحيحة من خلال تجزئتها :-

- سهولة التعامل مع الأجزاء وقياس نتائجها.
- تقديم وتأخير الأجزاء والإستفادة من ذلك فى العملية التفاوضية.
- تكون أكثر تحكما فى الأمور.

- شعورك بالقوة وأنت تركز على هدف ثم تنتقل إلى آخر.
- إنتقالك بالأمور من المشاعر والعواطف للحقائق.
- توزيع وقتك وجهدك على المسار التفاوضى.

إن المفاوضين الذين لايستطيعون أن يتعاملوا مع أهدافهم بطريقة صحيحة يقدمون لمنافسيهم فرصة كبيرة كى يتلاعبوا بهم ويحققوا أهدافهم، والمفاوضين الذين نجحوا فى تجزئة أهدافهم وتحديد المقاييس، يخوضون المباراة التفاوضية وهم مسلحون بإمكانيات كبيرة فى المناورة وإستخدام البدائل وعدم التنازل أو التضحية عن رغباتهم تحت ضغط ومهارة الطرف الأخر.

وتجزئة الهدف تساعد على إستخدام تكتيكات التفاوض بمهارة ، فهناك بعض الأهداف الجزئية يمكن التنازل عنها للطرف الأخر أو تقديمها له كطعم يمكن إصطياده بها ، و يسهل وضع المقاييس التى تمثل الحد الأدنى والأقصى الذى يمكن الوصول إليه فى التفاوض للأهداف الجزئية ، وبالتالى يمكن للمفاوض الإنسحاب أو التوقف عن التفاوض.

رابعاً : ماذا يريد المفاوض الآخر.... ؟

WHAT DOSE OTHER NEGOTIATOR WANT?

كيف تكتشف حقيقة ما يريده منك الطرف الأخر بالضبط؟ كيف تجعله أو تجبره على الإستماع إليك؟.... إنك مطالب قبل أن تتعلم ماذا تقول للطرف الآخر أن تتعلم كيف تمهد الطريق ، ثم كيف تنطلق فى الطريق بالسرعات المناسبة بحيث تضمن إنصات الآخرين لك؟

وفى هذا المجال عليك أن تختبر الفروض التى وضعتها عن الأطراف المقابلة لك... إسألهم بطريقة مباشرة إذا سمحت لك الظروف ماذا يريدون فقد يريحهم ذلك ، ولكنه قد يزيد من بعدهم عنك وعليك أن تكتشف هذا.

وبعض الناس يحبون الأسئلة المباشرة ، مما يجعلهم يستريحون لك ، ويقدرون إهتمامك بإحتياجاتهم وعندما يشعرون أنك إستجبت جيدا لما يريدون فسوف يستمعون إليك بعناية. وفى الجانب الأخر قد يخشى

منك بعض الناس عندما تكون مباشرا ولايعطونك الإجابة المباشرة حيث يعتقدون أنك تريد الإيقاع بهم .

عليك أن ترى العالم بنظاراتهم أو كما يروه ، لأنك إذا نجحت فى أن ترى المواقف بأعينهم فسوف تستطيع أن تحدد ماذا يريدون؟

وليس المطلوب منك أن تغير قيمك وقواعدك ، ولكن يجب أن تجد لهم بعض العذر فيما يقولون أو يعتقدون . تعلم كيف تصل إلى الفروض التى وضعوها للتعامل معك أو التى إعتادوا أن يتعاملوا بها مع الأخرين ، وبصفة خاصة إذا كانوا فى موقف أو علاقة مشابهة.

عليك أن تتذكر أن هناك الكثيرين لايعرفون أغراضهم أو ماذا يريدون؟ وعليك أن تساعدهم فى تحديد ماذا يريدون. أو على الأقل تقليل التداخل فى الأهداف والموضوعات لديهم ومحاولة حصرها فى نطاق مقبول يمكن التعامل من خلاله.



ماذا يريد الجانب الآخر فعلاً؟

* يريدون أن يشعروا بالفخر بأنفسهم.
* " يتجنبوا الشعور بأنهم فى ورطة.
* " " " المتاعب والمخاطر المستقبلية.
* " " يعترف بهم رؤسائهم الآخرون على أنهم شخصيات قادرة على التمييز والحكم السليم .
* يريدون الحصول على المعرفة.
* " أن يستمروا فى وظائفهم وأن يترقوا.
* " " يعملوا بطريقة أسهل وليس أصعب.
* " " يحققوا أهدافهم وإحتياجاتهم الشخصية بدون الاعتداء على نزاهتهم.
* يريدون أن يشعروا بأن مايفعلوه له أهميته.
* " " يتجنبوا الشعور بعدم الأمان الناتج عن المفاجآت والتغييرات.
* يريدون أن يعتمدوا عليك ويثقوا بك الآن ومستقبلاً.
* " " يستمع الآخرون لهم.
* " " يعاملهم الآخرون أحسن معاملة كما يريدون (الإثارة والمغامرة والسفر والجنس والطعام الجيد).
* يريدون أن تفسر لهم الأشياء كما ينبغى.
* " " يحبهم الآخرون.
* " " تنتهى المفاوضات للسير قُدماً فى أمور أخرى.
* " " يعرفوا الحقيقة.
* " " يراهم الآخرون مخلصين وعادلين وطيبين ومسئولين.
* " الأموال والبضائع والخدمات.

خامساً : كيف تعيد صياغة مهاراتك التفاوضية ...؟

HOW CAN YOU REORGANIZE YOUR NEGOTIATION SKILLS?

وكيف تجعلهم يستمعون اليك ؟

إنك فى موقف تفاوضى دائم مع من حولك ، وعليك أن تحدد بصفة دائمة كيف ينظر الآخرون إليك .

لا تعتمد على الكلمات فقط ... ولكن هناك إمكانات أخرى لديك إستخدمها كمؤثرات للموقف فأنت المخرج لهذا الموقف ، هناك حركات جسمك ، نبرات صوتك ، نظراتك ، وكيفية التعبير من خلالها ، الإبتسامة ، اللمس وحركات يديك ، وأصابعك ، إلعب بكل مؤثراتك ومهاراتك وإستخدم الأفضل منها بما يتناسب مع طبيعة مركزك وطبيعة الموقف بحيث لاتبدو مبالغا أو ضعيفا. إعمل كرجل البوليس أو المحقق الذى يجمع المعلومات ويصطاد من بينها مايفيده ، وسع من حجم شبكتك لجمع المعلومات بحيث تكون إصابة الهدف مؤكدة ، ولكن فى نفس الوقت يجب أن تعلم أن الصيد الثمين يحتاج لمعلومات ثمينة.

تعلم كيف ومتى تسأل الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والمغلقة حسب حاجة الموقف والموضوع والوقت. تعلم كيف تسأل النصيحة ومتى تطلق بالونات الإختبار وكيف تسرع وتبطىء فى الحديث والنقاش .

تعلم كيف تستخدم نفس اللغة التى يتحدثون بها ، كلماتهم ، أمثالهم ، فكاهاتهم ، ولكن إحذر من أن تقلل من أهمية ثقافتك أو عاداتك لأنك سوف تدفع ثمن ذلك أثناء التفاوض. وليس معنى ذلك كما يعتقد البعض أن المفاوض يجب أن يكون بهلواناً ، ولكن المفاوض إنسان" يستثمر ما عنده من إمكانات فى مشكلة وما تكون لديه من قيم وإتجاهات لتحقيق ما يريد أو يصل لأقرب نقطة لما يريد .

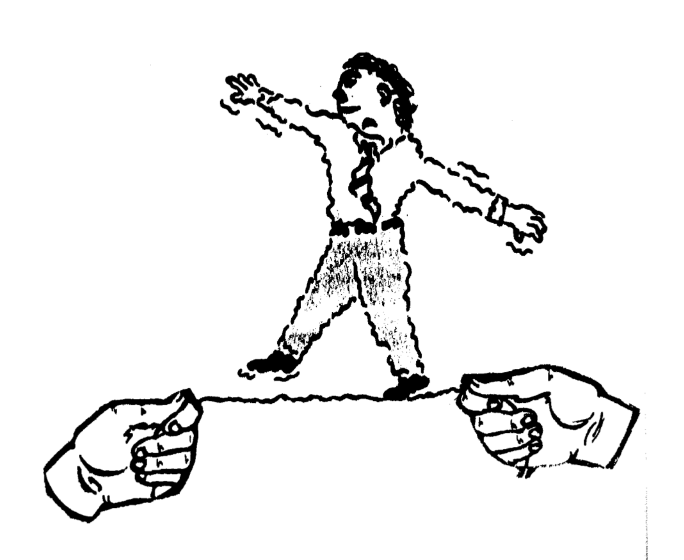
الكثير من الناس يكون ذا صوت مؤثر ولكن لايجيد توظيفه ، والبعض لديه قبول دائم من خلال شكله الخارجى لدى الآخرين ولكنه يسبب له أثراً العكسياً.

إنك ترى نفسك تحمل العديد من الصفات التى تؤهلك للنجاح والتفوق والتميز ، ولكنك لست كذلك لأنك لا تستطيع أن تسعى للوصول الى ما تريد . إنك تعطى وتعطى بل وتخلص فى العطاء حتى تعود الآخرون منك على ذلك ويصفونك بأنك مخلص ومعطاء ولكنهم إكتفوا بتوجيه كلمات الشكر إليك ، وعند سماعك قرار التميز أو الترقى لا يلتفتون إليك. عليك أن تجعلهم يلتفتون إليك ، عليك أن تعيد صياغة مواقفك وتصرفاتك معهم بإستخدام ما تملك من مؤثرات بعد أن تتعلم كيف تفعل ذلك.





الباب الثانى
القوة التفاوضية
(المعادلة التفاوضية)
NEGOTIATION POWER



الباب الثانى
القوة التفاوضية
(المعادلة التفاوضية)
NEGOTIATION POWER

الفصل الأول : الوقت

أولاً : المواعيد النهائية.
ثانياً : متى نتفاوض.
ثالثاً : أنك تحتاج للوقت للتفكير.

الفصل الثانى : المعلومات

أولاً : أهميتها .
ثانياً : قنوات المعلومات غير المباشرة.
ثالثاً : سرقة المعلومات.

الفصل الثالث: السلطة

أولاً : صانعوا القرار .
ثانياً : السلطة المحدودة.
ثالثاً : السلطة المحدودة قيود لصالحك .
رابعاً: القيود على الفحص والمعاينة.

الفصل الرابع : الموقف التفاوضى

أولاً : مكونات الموقف التفاوضى.
ثانياً : الإطارات التى يعمل فيها التفاوض .
١- الإقتصادى والتجارى .
٢- السياسى .
٣- الثقافى والفكرى .
٤- الإجتماعى .
٥- العسكرى.

الفصل الأول
الوقـــت
TIME

إطار المفاوضات

دراسة جدوى العملية التفاوضية ... الإطار الحاكم للعملية التفاوضية يتحدد من خلال أربعة عناصر حاكمة ، تتداخل مع بعضها حتى تعطيك قوتك التفاوضية.

القوة التفاوضية تساوى مهاراتك فى التعامل مع :

(الوقت×المعلومات×السلطة × الموقف)

إن النـــاس فـى حـاجـة إلــى الوقت لتقبل أى شـىء جديـد أو مختلـــف وكــلا الفريقين يدخل فى دورة نقاش ذات أهداف غير حقيقية بدرجة مـا ، إنهما يبدآن بجميع أنواع المفاهيم والإفتراضات الخاطئة.

ولكن لكونهما بشر فإنهمـا يـأملان فـى تحقيق أهدافهمـا بسهولـــة ، وعمليـــة المفـاوضـات عـادة مـا تكون نوع من التنبيه غير المهذب .

والثمن القليل الذى يأمل فيه المشترى يبدو ضرباً من المستحيل .

والبيع السهل الذى يتطلع إليه البائع يبدو نوعا من المراوغـــة .

وتتحول الرغبات إلى واقع من خلال الفصال المستميت .

هل يمكننا أن نتوقع من البائع والمشترى التكيف مع هذا الواقع الجديد وغير المرغوب فيه فى التو واللحظة؟ بالطبع لا ، لأن مقاومة فرض التغيير عالميـــة الطبع . والتكيف يستغرق وقتا للتعود على هذه الأفكار الغريبة وغير المستحبة ، يمكننا حتـى التعود علـى فكـرة المـوت بشـرط أن نعطى الوقت الكـافى لذلـك. إن أهميـــة وقـــت القبـول بالنسبـة للتفـاوض تمـاثل أهميتـه فـى الحيـاة. فالمشـترون يحتاجـون وقتـا لقبول فكرة أنهم سيضطرون إلى دفع ثمن مرتفع عما هو مخطط أمـا البائعون فإنهم ليسوا على إستعداد لأن يتراجعوا عن الأسعار التى يحددونها فى الدقائق الأولى من المفاوضات .

فهما والهيئات التى ينتميان إليها يحتاجون إلى وقت قبول كاف . وهذا هو السبب فى أن البائع الماهر يعرض على المشترى زيادة ممكنة فى السعر قبل الإتفاق بوقت طويل . وهذا يعطى للمشترى وهيئته وقتا لتوفيق أوضاعهم طبقا لهذه الفكرة . إنك عندما تطلب من الناس إحلال أفكار قديمة بأفكار جديدة تبدو كما لو كنت تطلب منهم التخلى عن قدامى الأصدقاء الذين قد تعودوا عليهم والتزموا بهم مهما كان الأمر خاطئا أو صائبا . حاول أن تضع نفسك فى أماكنهم وسأل نفسك إذاما كان منطقيا أن يكونوا أكثر تقبلا لوجهة نظرك بشرط توفر الوقت لتوفيق أوضاعهم ؟ والوقت إما أن يكون حليفك أوعدوك وهو يصبح قضية ليس فقط فى الميعاد النهائى ولكن أيضا عند إتخاذك قراراً ببدء الصفقة.

أولاً : المواعيد النهائية

DEADLINES............

المواعيد النهائية هى أشياء حتمية وهى تجبر كلا الطرفين على إيجاد حلول ، عليك ألا تكشف عن ميعادك النهائى وأن تراقب العلامات التى تكشف الميعاد النهائى للطرف الآخر وهذه العلامات هى :

* شخص جديد يدخل المفاوضات فجأة .
* إتخاذ موقف أكثر لينا من ذى قبل.
* التنازل عن بعض القضايا.
* الإمساك بزمام المناقشة.
* الإنشغال بكمية الوقت التى مضت.

وعندما تخلق هذه العلامات الغرض الذى تسعى من أجله يمكنك أن تستخدم ضغط الوقت لتصعيد المناقشة أو تحديد ميعاد نهائى عن طريق:-

* عرض محدود للوقت .
* عرض يعتمد على قرار سريع.
* الإشارة إلى زيادة الأسعار الملحة.

* التأكد أن المواد التى عندك ويحتاجها الطرف الآخر محدودة وعلى وشك النفاذ.

كن حريصا عندما تضع ميعاد نهائى لأن المفاوض ممكن أن يكترث بكلامك ويتجاهله ، وبمجرد حدوث هذا تفقد مصداقيتك.

وتوقيت العرض النهائى يساهم فى إضفاء المصداقية عليه. وقد يبدو العرض الجيد المقدم مبكرا عن وقته كأنه خدعة بيد أن العرض المقدم بعد أيام من المحادثات يبدو وكأنه العرض المناسب والنهائى. والمكالمة المختار وقتها بعناية يمكن أن ترفع من التوتر وتزيد حدته أثناء الدقائق الأخيرة للمفاوضات كما أن التغيير المفاجىء للمفاوض بعد تنازلٍ ما يمكن أن يدل على أنه لا يتوقع الحصول على تنازلات أخرى فى المستقبل.

إن قيود الوقت (تقييده بحد أقصى) أصبحت جزءا من الحياة اليومية حيث يبدأ العمل فى الثامنة وينتهى فى الثالثة وتتحرك القطارات طبقا للجداول الزمنية ، أو المواعيد مع الأطباء يجب أن تكون مضبوطة وأن الفواتير يستحق دفعها فى العاشر من الشهر. والوقت عامل أساسى فى كل تعامل إنسانى ونحن نتجاوب مع الموعد الأخير بدون وعى تقريبا.

والموعد الأخير يضغط على الناس لإتخاذ قرار بالإختيار أو الرفض فإذا إختاروا قبول الموعد الأخير فإنهم ينهون الصفقة وإذا لم يلتزموا بالموعد الأخير فإنه لايمكن التنبؤ بالعواقب . والمسألة هى عبارة عن العصفور الذى فى اليد أوالعصفور غير المؤكد إمساكه الذى على الشجرة.

ولا يمكن للفرد أن يتأكد أبدا من أن الموعد الأخير للتفاوض حقيقى ويمكنك فى الواقع أن تتنبأ بدقة عما ستتكلفة نتيجة عدم الإلتزام بالموعد الأخير.

بعض المواعيد الأخيرة تكون نهائية بينما غيرها ليس كذلك وأن بعضها مكلف وغيرها غير هام . والناس الذين يوافقون على الموعد الأخير يستمتعون بشىء ما وهو أنهم يرضون عن التعامل مع مستقبل تقل فيه درجة الغموض

والشك ، ومنطقهم فى ذلك هو أن الأمور من الممكن أن تكون أسوأ لو لم يتم الإلتزام بالموعد الأخير .

كن شكاكا فى المواعيد الأخيرة فالقيود على الوقت تأتى وتذهب ، وتخضع القيود التى يفرضها عنصر الوقت فى المفاوضات وفى أى أنشطة أخرى لقاعدة ٨٠/٢٠ وهى أن ٨٠٪ من التنازلات تكون فى أخر ٢٠ دقيقة من المفاوضات وهذا يجعلك تحتفظ بتنازلاتك حتىآخر لحظة ، فالتنازلات التى لا تعنى أى شىء بالنسبة للطرف الآخر فى بداية المفاوضات يمكن أن تكون (طبق الحلو) عند نهاية المفاوضات .

ثانياً : متى نتفاوض ....؟

WHEN DO WE NEGOTIATE ....?

إختيارك للتوقيت الذى تبدأ به المفاوضات له تأثير قوى على نجاحك ، مثلا عندما تشترى أو تبيع أى شىء إستغل ظروف السوق والموسم الذى قد تخفض أو توفر السعر ويمكنك أن توفر ١٠٪ فى عقد طويل المدى إذا تفاوضت أثناء الكساد أو الركود . ويتعين عليك أن تتأخر فى شراء أشياء حتى نهاية السنة المالية عندما يكون البائعون شغوفين لتحقيق أى مكسب.

ثالثاً : إنك تحتاج للوقت فى التفكير

YOU NEED TIME FOR THINKING................

لا تبدأ أبداً فى المفاوضات بدون النظر بعين الإعتبار إلى كيفية قيامك بإتاحة الوقت لنفسك للتفكير . أوجد حاجزا للتفكير لإبعاد نفسك عن أن يدفعك الآخرون لأتخاذ قرار متسرع . إن ما نراه نحن البشر فى إدراك طبيعة الحوادث بعد وقوعها يكون لافتاً للنظر . وإتاحتك الفرصة لنفسك ، والوقت للتفكير يغير من إدراك الأمور بعد وقوعها إلى إدراك الأمور قبل وقوعها وهذا ما نطلق عليه البصيرة .

إن الإثنتى عشرة وصية التالية فعالة لأنها تصلح للتفاوض مع رئيسك ، وكذلك وبنفس النجاح مع المشترين ومع كل من حولك فيما يتعلق بالوقت:-

١- إجعل الطرف الآخر يعرض موقفه قبل بدء الحوار.

٢- رتب أمورك على أن يزورك شخصية هامة بصورة مفاجئة أوتصلك مكالمة هاتفية هامة فى النقاط الحاسمة من التفاوض .

٣- إذهب إلى التواليت فالإسهال ليس بعذر غير مقبول ، أو أعلن أنك جائع أو عطشان أو تحتاج لفنجان القهوة.

٤- قم بتغيير أحد أعضاء فريق المفاوضات .

٥- لا تجعل دليل تأييد كلامك متاحا معك.

٦-أعلن أنك جاهل وأطلب المزيد من الوقت لتعلم المزيد عن الموضوع.

٧- إجعل خبيرك غير موجود عند طلبه للإستعانه به .

٨- أثقل كاهل الطرف الآخر بالكثير من المستندات والأوراق .

٩- إستخدم مترجم أو طرف ثالث . والمترجمون الفوريون يمكن أن يكونوا من الفنيين أو المحامين أو المترجمين التحريريين ، وعلى أية حال فإنهم يبطئون من سير الأمور .

١٠- أبلغ العاملين معك بقواعد كيفية الإجابة الموافقة على الأسئلة . وأحيانا يفضل توجيه كافة الأسئلة إلى الرئيس فقط لإتاحة الوقت للآخرين للرد.

١١- إنسحب لفترات راحة وأطلب عقد إجتماعات مرارا.

١٢- ليكن معك ثرثارا فى فريقك . فهو الشخص الذى يستطيع أن يقول الكثير عن القليل.

الفصل الثانى

المعلومات

INFORMATION

أولاً : أهميتها ...... IMPORTANCE

يتفق الجميع على أن المعرفة هى القوة . لماذا ،إذن ، تفشل معظم شركات التجارة فى الإستعانة بمصادر المعلومات العامة والخاصة المتوفرة لهم ؟ لأنهم يصعبون الأمور على العاملين معهم للحصول على المعرفة . وطبقاً لقاعدة أقل الجهد المبذول (أنه إذا كان صعباً للغاية الحصول على شىء ما فإنه لن يتحصل عليه).

وثمة ثلاث خطوات أساسية لازمة قبل أن يستخدم الناس المعلومات .

١- يجب عليهم معرفة مكان المعلومات .

٢- لابد أن يتاح لهم طريق للوصول إليها .

٣- لابد أن يكونوا منظمين لتلقى هذه المعلومات.

إن أول إندفاع لك هو أن تقول أن هذا مجرد شىء معروف . نعم ولكن مثل الكثير من الأشياء المعروفة فإنه ينسى بسهولة ولسوء الحظ فإنه يتضح أن المعرفة ليست بلا مقابل أبدا. وقد يتلاعب المسئولون بالمعرفة ولكنهم غالباً يفشلون فى تخصيص الأموال اللازمة والأمر يتطلب وجود أموال لتخزين المعلومات وجعلها متاحة للإستخدام .

يوجد كنز من المعلومات العامة متوفرة للمشترين والبائعين. وخصوصاً فى وقتنا الحالى ، الملىء بالإتصالات الجماهيرية المتعددة وأجهزة الحاسب الآلى. التى جعلت الكثير من تجاربنا وحياتنا الشخصية عبارة عن كتاب مفتوح .

التسجيلات العامة متوفرة لأى شخص فى الأمور العقارية والأحكام القضائية وتحسينات المصانع وإرساء العقود ، وشيكات الديون وتقارير الصفقات الداخلية ومن السهل الحصول على خريطة الهيكل التنظيمى لشركة ما ، وأرقام

التليفونات الخاصة بها ، والجريدة الداخلية ومن المصادر الأُخرى للمعلومات نجد الصحف والنشرات والدراسات الحكومية وكتب الشخصيات البارزة والجمعيات المهنية والدوريات . ومعظم المعلومات متاحة بتكلفة منخفضة نسبياً ، بيد أن الشركات غير منظمة بحيث نستطيع الحصول عليها . وعندما تكون الشركة غير منظمة فإن الفرد المشترى أو البائع يكون غير منظم بالتأكيد .

ويجب أيضاً أن يتاح للمفاوض ملف عن التاريخ الداخلى للشركة إذ يجب أن يتعرف على خصمه ، وعلى ماضيه فى التجارة ويمكن الإستعانة بتاريخ إنجاز الشركة للأعمال ، وسجلات التسليم ومشاكل الجودة التى واجهتها الشركة مسبقاً للإستفادة منها فى إتخاذ قرارات سليمة . ويجب على المفاوض أن يعرف موقف أى تجارة أخرى يقوم بها الآخرون مع شركة الخصم . إن الناس يتنبأون بالأشياء بصورة كبيرة .ويميلون إلى تكرار التكتيكات ولهذا السبب فإن الوصف الموجز للتكتيكات السابق إستخدامها يغير كثيراً. ومثل هذه السجلات يمكن أن توفر نظرة شاملة للمعوقات المستقبلية .إن بنك المعلومات ليس أفضل من المعلومات التى بداخله ، أو الذين يتعاملون معه. ويجب أن يهدف الملف إلىهدف واحد وهو زيادة فعالية عملية التفاوض . ويجب أن يصف ما يحتاجه الطرف الآخر ، ومن هم أفراد الفريق المفاوض وأسلوب تفاوضهم ونقاط القوة والضعف لدى الشركة .

وإذا كان بنك المعلومات ذا فائدة فإنه سيستخدم وإذا لم يكن كذلك فإنه لا توجد أية إجراءات فى العالم ستجعله يستخدم.

فى بعض الأحيان فقد يكتشف خصمك كما يكتشف الكثير منا ذلك أنه من الصعب التفاوض مع الحمقى والأغبياء .

ثانياً : قنوات المعلومات غير المباشرة

INDIRECT INFORMATION CHANNELS......

يوجد مستويات للإتصالات فى كل تفاوض أحدهما مباشر ويحتوى على المعلومات التى تقال على مائدة التفاوض، والآخر غير مباشر ويتكون من المعلومات التى ترد عبر قنوات متنوعة غير رسمية.

والقنوات غير المباشرة تنشأ لأنها حتمية فمن ناحية قد يكون لزاماً على المفاوض أن يظهر عنيداً حتى يفى بمتطلبات رؤساءه فى العمل ومن ناحية أخرى لابد له أن يبدو معقولاً للخصم إذا أراد أن يترك الخصم راضياً على الأتفاق الذى أبرم . يشترك كل من المشترى والبائع فى وجود هذه الدوافع المتناقضة مما يساعد على بناء صلة غير مصرح بها بينهما .

ليس كل ما يجب أن يقال يمكن أن يقال على مائدة التفاوض . وتسمح أساليب الإتصال غير المباشرة بمرور المعلومات من شخص إلى آخر بأقل حد ممكن من الإحتكاك . فإذا ما تم إحراز تقدم فى موقف معين بصورة غير رسمية ثم تم رفضه ، فإن الطرفان يعلمان به ولا حاجة لهما أن يخشيا فقدان ماء الوجه . وعندما يقدم عرض رسمى ويتم رفضه رسمياً فيما بعد ، فإنه قد ينتج عن ذلك تبادل الإتهامات وشعور جاف.

إن قنوات الإتصال غير الرسمية تسمح بتغير طبيعة الأهداف الشخصية والخاصة بالشركة بهدوء . وبعضها يتم إهماله والبعض يتم تحريفه ولاتزال بعض المعلومات يتم تعديلها بواسطة مرورها بالقنوات شبه الرسمية وغير الرسمية للمعلومات .

إن القنوات غير المباشرة المذكورة فيما بعد ضرورية لإكمال الإتصال المفتوح كما أنها توجد منظوراً أعمق لحديث مائدة التفاوض :

١- حيل مهذبة للتملص بواسطة المسئولين فى مستويات أعلى أو أقل .

٢- محادثات غير رسمية أوسرية.

٣- إنخفاض الأسعار ،تصريحات الرأى العام وتسريب الإشاعات .

٤- المذكرات والملاحظات والمستندات المفقودة والتى تترك عن عمد لكى يعثر عليها الطرف الآخر ويعرف ما بها .

ثالثاً : حماية المعلومات

INFORMATION SECURITY

إن إغراء التجسس الصناعى فى المفاوضات كبير وعظيم .ومن المرجح أنه لايوجد فى أى مجال آخر مخاطر عالية وثمار سريعة الجنى مثلما فى عالم التجسس الصناعى . ما عليك إلا أن تفكر ما يساويه أن يعرف المشترى أقل سعر يمكن أن يقبله بائع ما . وفى الصفقات الكبرى مثل هذه المعلومات قد تساوى الملايين . إن قيمة ما تستثمره فى الحصول على المعلومات لا يساوى إلا بضع دولارات . كما أن هذه التكنولوجيا أصبحت متاحة للكثيرين .

ومن وجهة نظر التفاوض فإننى أفضل وجود سياسة أمنية صارمة وجادة وتبدأ هذه السياسة بإتخاذ موقف يؤكد على أهمية الحاجة لحماية المعلومات . ولن يتوافر الأمن والسلامة إذا لم تتوافر الأموال والسلطات التى تنفذ التعليمات لمن هم مسئولين عن حماية المعلومات . والبرنامج الفعال فى هذا الصدد يعمل على إجراء مسح للعاملين قبل أن يتم تعيينهم للدخول فى المفاوضات الكبرى كما أنه يحدد إجراءات صارمة يتم من خلالها تجميع المعلومات وتحليلها وتخزينها لحفظها وصيانتها من السرقة . وللحصول على البيانات لابد أن يكون لدى من يريدها حاجة ماسة لمعرفتها . كما يجب أن يتم السيطرة أيضاً وبصرامة على الدخول إلى مواقع العمل . وسياسة الأمن الجادة تتخذ طابع الشدة فى مواجهة تصارع المصالح . كما أنها تحرم الحصول على الأموال من طرق جانبية بأى شكل من الأشكال .

ويعد الأمن حالة عقلية ترتبط بالإتجاهات ، حيث تبدأ هذه العملية بالأفراد الذين يهتمون بما يفعلون وبالأفراد غير الساذجين فيما يتعلق بأخطار التجسس فى عالم الصناعة ، وهو يبدأ بأعلى رأس فى الشركة .

وعنـدما لايحتـرم كبـار الموظفين فى الشركة هذه الأمـور فـإن أحداً لـن يعيرهـا إهتماماً .

والقواعد التالية تساعد على الحد من مخاطرالتجسس فى عالم الصناعة.

وهى لن تعمل على محوه كليةً:-(الوصايا الإثنتى عشرة)

١- إختر الأفراد الكتومين ذوى المواقف الثابتة وأكد على أهمية السكون .

٢- إستبعد أى شخص لا فائدة فى معرفته البيانات عنها ودع الذين لديهم حاجة لمعرفة المعلومات أن يتقاسموها طبقاً لما هو ضرورى بالنسبة لهم ولاشىء غيره.

٣- إذا أمكـن حـدد صـراع المصـالح القائمـة وكن خيـالياً وقادراًعلى التصور.

٤- تأكد من أنه يتم فوراً الإبلاغ عن الرشاوى ولا تقدم أى إستثنـاءات مهما كان السبب وراءها .

٥- قدم لخصمك بيانات قليلة بقدر الإمكان حتى إن لم يوجد أسباب تكتيكيـة تحد من كونك كريماً فى تقديم المعلومات .

٦-أوجد شبكة إتصالات فى داخل الشركة لمعرفة من الذى يحاول الخصم الإتصال به ولماذا .

٧- تعامل مع كافة المستندات المؤيدة لمشروع ما بسرية تامة تأكد من أنه يتم تخزينها وإغلاق أماكنها وأنها تحت الرقابة دائماً.

٨- غير من أسلـوب عقـد الإجتماعـات وحجرات الفنادق التى تتم فيها المفاوضات ويتم فيها مناقشة أسلوب عمل الفريق المفاوض إذ قد تكون الحجرات تحت التصنيت .

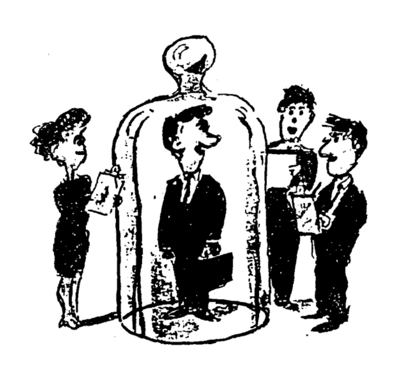
٩- إفصل بين المجموعات التى تعمل فى العروض الرئيسيـة وإعـرف إحدى الشركات التى قامت بحجز ٣٠ فرداً من العاملين لديها فى إحـدى شواطىء البحر لمدة شهر بينما كانوا يعملون فى عرض قيمتهمليون دولار.

١٠- ليعلم نفرٌ قليل جداً من العاملين أرقام العطاء النهائية .

١١- قدم إنتهاكات نظام الأمن للشركة إلى مجالس تأديبية فورية .

١٢ - أحياناً يكون أسهل أسلوب للتوصل للمعلومات الآمنة عن طريق الحراس أو رجال الخدمات الأخرى .إحترس منهم ومن مثل هذا التسلل.
إذا بدا أننى حذر للغاية من ناحية الأمن فإننى فعلاً حذر وعن عمد .

ومعظم المشترين والبائعين خاصةً العاملين فى الشركات الكبرى، يعيشون فى عالم مليىء بالأحلام وهم يستبعدون إحتمال التجسس والتصنت فى عالم المفاوضات وربما يرجع هذا إلى أن معظمهم لايحلمون بأن يفعلوا هذا بأنفسهم . والتجسس فى عالم الصناعة والتجارة قد أصبح حقيقة .



الفصـــل الثالـــث
السلطـــة
AUTHORITY

أولاً : صانعوا القرار...

DECISION MAKERS.....

إن صانعى القرار الحقيقيين نادراً ما يكونون هم الجالسين وجهاً لوجه على موائد التفاوض إذ يلـزم على كل من المشتـرى والبـائع أن يتعاملا مع أفراد آخرين فى مؤسسـاتهما. وهـؤلاء الأفراد تكـون لديهـم دوافـع وأولويـات مختلفـة عمـا لـدى المفاوضين أنفسهـم علاوةً على أن هؤلاء الرؤساء يقيمون المفـاوضين بطـرق مختلفة .

لن تستطيع التفاوض بفعالية إلا إذا فكـرت فـى طريقـة صنـع القـرار عنـد الطـرف الآخر وعندما تفعل ذلك فإن المشـترين قـد يكتشـفون أن لـديهم أمـوراً يشـتركون فيها مع أفراد البيع أكثر مما لدى مندوب المبيعات مـع قسم التسعير وبمجرد أن يفكر المشترون فـى ذلـك ملياً فسـيدركون أن دورهـــم هـــو مســـاعدة منـــدوب المبيعـات على التفـــاوض بصورة أكثر فاعلية مع صانع القرار الحقيقى .

إن السلطة الكاملة تزيد من حدة عدم التوازن فى القوى بين الأطراف .

وبينما يستطيع كل فرد أن يتحدث عن مؤسستـة ويلتـزم بمـا يقوله ، فقد لايكونـا على حد سواء فى عدة أمور أخرى أكثر أهميـة. وقـد يكـون طـرف مسـتعد تمامـاً بينما الآخر غير مستعد ، وقد تحرج المشاكل طرفاً ما بينما الطـرف الآخـر جـاهز بمرؤوسيه حولـه وقد يكون أحد الأطراف عاطفياً آمناً. بينمـا الآخـر مضـطـرب وقلق ، وقد يكون طرف يملك الأموال بينما الطرف الآخر يعيش على الديون. وقد يشعر أحدهما بحاجتة إلى القيام بدور الشخصية الهامة بينمـا الآخـر أقـل إهتمامـاً بتكوين صورة لنفسه. وقـد يكـون أحدهمـا توصـــل إلـى منصبـــه الرفيـع بـالعمل الشاق والمخاطرة الجسيمـة بينمـــا الآخر يحيا حياة متعة ورغـد عيش. إن هـذه الإختلافـات يمكـن أن تؤثـر علــى أى مفاوضـات حتــى لـو كـــانت الســلطات

محدودة . وعندما يكون لدى المفاوضين السلطات كاملة فإن النتائج ستكون كارثة ، إن الشخصيات الرئيسية تتفاوض ولديها مشاكل خاصة مقارنة بمن هم فى درجة أقل من سلم السلطات .إن الرؤساء أقل بصفة عامة فى المعارف المتخصصة فى مجالات مرؤوسيهم وأقل عرضة لأن يكونوا مستعدين تماماً وهم لاينسقون كما ينبغى ولايتفاوضون مع مرؤوسيهم . وهم يميلون إلى الشعور بأن بإستطاعتهم بل ويجب عليهم أن يتحدثوا فى إحتياجات وأولويات مرؤوسيهم. ومع هذا كما هو الحال فى أى شركة معقدة وكبيرة " الرئيس لا يعرف أفضل من غيره" ، وما هو إلا مجرد شخص يعتقد أنه يعرف أفضل من غيره. وقد يكون لدينا ما هو أكثر من ذلك فى تواجد الحمقى ومرتكبى الأخطاء الفادحة وغير المنسجمين (إيديولوجياً) فى النواحى التجارية والسياسية على أعلى مستوى . إن كبار المسئولين يعانون من مرض آخر وهو الحاجة إلى القيام بدور السياسى الواعى الحكيم أو رجل الأعمال الناجح.

وأصحاب السلطة الكاملة لابد أن يراعوا إحتياطات خاصة إذ يجب ألا يدفعهم الآخرون لإتخاذ قرارات، سريعة كما يجب أن يتخذوا وقتاً كافياً للتخطيط والراحة والتفكير وإختبار الحقائق للتأكد منها ، والتعامل مع الآخرين بصورة متأنية. ويجب أن يكونوا أحراراً وبلا ضغوط عند طرح أسئلة غبية أو عند قولهم "لا أعرف " وأن يتم ذلك بصورة عفوية كما يفعله الناس العاديين . والأخطار تتزايد عندما يجتمع كبار المسئولين . إن الأنانية والأخطاء الجسيمة تكلف كثيراً فكن حذراً من لقاءات القمة . وبصفة عامة فإنك ستكون فى وضع أفضل عند التعامل من خلال وسطاء لهم سلطات محدودة .

ثانياً : السلطة المحدودة.....

LIMITED AUTHORITY

إن السلطة المحدودة مصدر قوة والناس بصفة عامة يكونون فى وضع أفضل إذا لم تكن لديهم السلطات الكاملة. والمفاوضون محدودو السلطات يبرهنون على أنه يصعب التعامل معهم . إذ يمكنهم الحديث بدون لباقة لأنهم ليسوا هم الذين يرفضون ولكن شخص أو شىء ما آخر، وهذا الشىء الآخر يكتشف أنه الإجراءات ، السياسات ، الميزانية ، مقاييس هندسية ، أو لوائح الحكومة التى لايمكن زحزحتها .

إن البائع الذى يفتقد السلطات لكى يقدم عربوناً أو يغير سعراً ، أو يسوى مطلب ما أو يضمن تقديم خصمه ، أو لتحمل الأعباء ، لا يقدم تنازلات فى هذه المجالات لأنه لايستطيع ، والمشترى الذى لا يمكنه أن يخرج عن ميزانيته أو يوافق على طلب أعلى من حد السعر ، أو يقبل منتج غير مطابق للمواصفات يصعب التعامل معه .

وتحدث بعض الأشياء المضحكة أثناء التفاوض، ونبرهن كيف يحدث فى كثير من الأحيان أن القيود الخاصة بشخص ما تتحول إلى مشاكل للطرف الآخر. إن كان عندى قيود على سلطاتى فإن عليك أيها الخصم أن تساعدنى على أن أخرج منها ، وأنت مضطرٌ على إختيار غريب : أن تقبل الصفقة طبقاً للقيود المفروضة علىّ أو تبذل مجهوداً بنفسك ثم قد لاتحصل على صفقة على الإطلاق .

عندما تتحدى سلطاتى المحدودة بأن تصعد المشكلة للسلطات الأعلى فإن مخاوف أخرى قد تنشأ ، إنك ستتحدى الرئيس المباشر أو الأعلى منه وجميعهم يمثلون علاقات جديدة ودرجات أعلى من الإعداد والتجهيز من جانبك . أضف إلى ذلك أنك إذا قررت اللجوء إلى المستويات العليا فإن الفرصة لإغضاب الطرف الآخر ستكون متوفرة ، وهذا بصفة خاصة يضايق البائعين الذين هم غير مستعدين للمخاطرة بالإعتبارات الشخصية والعلاقات على المدى الطويل بإيذاء المشترى . ويفضل البعض قبول السعر بدلاً من المخاطرة

ومواجهـة المستويات العليا من الإدارة .

قوتك وأنت لا تملك السلطة الكاملة أكبر منها عندما تملكها .

ويشكو معظم المشترين والبائعين من القيـود المفروضـة عليهـم ، وأشـعر بـأن عليهـم أن يرحبوا بمثـل هذه القيـود لأنـها تسـهل عليهـم مهـامهم . والشـخص المقبل على التفاوض عليـه أن يسأل نفسـه " ما هى القيود التىأريدها مفروضة علـى سلطاتى ؟ " إن القيـود المختـارة بعنايـة يمكـن أن تخلـق فرقـاً كبـيراً فـى المحصلة النهائية .

ثالثاً : السلطات المحدودة : قيود لصالحك فى التفاوض

INVEST YOUR LIMITED AUTHORITY..

يمكن لقيود السلطات الممنوحة لك أن تكون فى صالحك ، وفيما يلـى القيـود التـى يمكنك فرضها وتساعد الطرف الآخر على إتخاذ قراره:-

(١) القيود المالية: **FINANCIAL LIMITATIONS**

* رأس المال فى مواجهة قيود النفقات .
* قيود الشراء المنخفض لمستوى معين .
* قيود المبالغ الصغيرة المسموح بصرفها .
* التفويض بالتوقيع فى الحدود المسموح بها .
* موافقة المدير العام على الصرف .
* قيود الميزانية وبنودها .
* قيود التكلفة القياسية طبقاً للدراسات المسبقة .
* قيود موافقة الجهات الحكومية .
* قيود الحد الأقصى أو الحد الأدنى للسعر.

(٢) قيود المدة المحدودة: LIMITED TIME STRAINS

* قيود مبالغ العربون المدفوع مقدماً .
* قيود فترة الديون وفترات السماح .
* قيود الدفعات المقدمة عند التوقيع على الصفقة .
* قيود دفعات تقدم العمل والمستخلصات .
* جداول خصم الكميات وتدرجها بالزيادة .
* نقاط التسليم FOB (تسليم على ظهر السفينة بالميناء).
* قيود الضمان وإستخدام الأنواع المناسبة.
* قيود التجارة والخصم النقدى .
* قيود تكاليف الفائدة طبقاً للأسعار التى تناسبك .

(٣) قيود الإجراءات و السياسات: PROCEDURE LIMITATIONS

* أنواع العقود المختلفة .
* التقدير والتسعير والمراجعة .
* تعبئة العمالة المطلوبة .
* معدلات الإنفاق ومدى مناسبتها .
* الطوارىء وكيفية إدارة الأزمات .
* إجراءات الموافقة على التغيير .
* القواعد التى تمنع الكشف عن التكاليف.
* المصاريف التحويل الداخلية وأثرها على السعر.
* الإفصاح عن المعلومات وبعض البيانات .
* التعامل مع المدفوعات والفواتير.
* التعامل من أجل إنهاء العقود .
* أساليب إختبار العمل والمدفوعات .
* تكاليف المساعدة الهندسية على التدريب .

(٤) القيود القانونية والتأمينية: INSURANCE AND LEGAL LIMITATIONS

* الشروط والأحكام القياسية والخاصة بالشركة.
* حقوق البيانات وإستخدامها .
* متطلبات تغطية التأمين وشرحها.
* اللوائح المعمول بها فى هذا المجال .
* قيود المسئولين القانونية.
* المسئولية القانونية للأطراف المشتركة فى التفاوض.
* متطلبات التأمين الإبتدائى وشروطه.

(٥) القيود الهندسية : TECHNICAL LIMITATIONS

* القيود على تغيير المواصفات وعدم مطابقتها.
* تغيير حجم الصفقة قبل توقيعها.
* القيود على المدخلات والمخرجات.
* القيود على فترات التخزين والصلاحية.
* الإفصاح عن الأسرار التى تخدم التفاوض.

(٦) قيود اللجان التى تساعد: COMMITTEES LIMITATIONS

* لجنة المشتريات والقياسات .
* " الشئون المالية.
* " الهندسية والتقييم.
* هيئة مراجعة المواد وإستلامها .
* هيئة التصنيع أو الشراء .
* " مراجع الرواتب والحوافز .
* لجنة المظالم والشكاوى.
* لجنة إختيار المصادر وقواعدها.
* لجنة التفاوض .

(٧) القيود الأخرى : OTHER STRAINS

* قيود إرتفاع السعر أو إنخفاضه.
* قيود تسوية المطالبات السابقة أو الحالية .
* قيود الديون الخاصة بالأجزاء المعيبة والشحنات الزائدة والتسليم المتأخر.
* كافة أنواع القيود الزمنية فى الإنتاج والتسليم والدفع .

لقد خدمتنى القيود تماماً ، إذ أتاح بعضها الوقت لى للتفكير وللثبات على موقف أو لمعرفة الحقائق كاملة ، وأتاح بعضها لى الفرصة لطرح أسئلة أفضل أو للرد بصورة أفضل . ولعل الشىء الأكثر أهمية هو أنها أتاحت الفرصة لى طرقاً احفظ بها ماء وجهى لإختبار خصومى وإصرارهم ، كما أتاحت لهم طريقاً يستسلمون به مع حفظ ماء وجههم . إن قضية القيود على السلطات قضية قوية وناجحة .

رابعاً : القيود على الفحص والمعاينة

INVESTIGATION STRAINS............

إن القيود على الفحص والمعاينة من أكثر الإتجاهات التى يحترس لها البائع الذى يريد أن يحقق مصداقية له حيث يعطى المشترين كم المعلومات التى تتمشى مع الحدالأدنى لإحتياجاتهم فقط . ويتم التفاوض مقدماً على الخطوط الإرشادية التى تضع قيوداً على ما يمكن أن يشاهدوه ويعاينوه ومن الذى يمكنهم الإتصال به فى هذا الصدد . ويتم إبلاغ من سيتم الإتصال بهم بواسطة البائع أن يقولوا أقل ما يمكنهم للمشترى وأن يعطوه فقط ما يطلب منه . ويمنح المشترون حق المعاينة والسؤال .

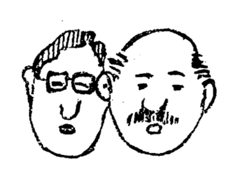
والمعاينة المحدودة تتطلب الشجاعة إذ يجب على البائع أن يكون مستعداً لرفض بعض الطلبات ومن ثم يخاطر بالإنتقام منه فإذا كان المسئول عن الفحص لديه الحكم السليم على الأشياء فإن كل شىء سيصبح على ما يرام ، وإذا لم يكن كذلك فقد يصبح العملاء أكثر شكاً عن ذى قبل ، ويلجأون لجهات أخرى تلبو إحتياجاتهم. إن مفتاح إجراء أعمال الفحص المحدودة هو الحكم السليم من جانب

المسئول عن الفحص . ومن ناحية يمكن للفحص المحدود أن يؤتى ثماره لأن الناس لديهم كره أصيل فيهم للتدخل فى شئون الاخرين ويحملون هذا الكره لمائدة التفاوض. ويوجد إعتراف ضمنى فى مجتمعنا حر الإقتصاد مفاده أن البائع له الحق (بناء على أسباب ما) لإدارة أعماله كما يتلائم معه ولحفظ أسراره بعيداً عن المنافسين.

والفحص المحدود يؤتى ثماره أيضاً لأنه يصعب على الناس أن يطرحوا أسئلة سليمة كما أن غالبية السائلين غير مستعدين لبذل جهد فى السؤال . وآخرون ليس لديهم الوقت لفعل ذلك والأمر يتطلب أكثر من حق الفرد للتأكد من ضمان الإجابات السليمة .

ويجب على المشترين الذين لهم الحق فى الفحص المحدود ألا يخافوا من طلب المزيد إذ كلما زادت طلباتهم كلما زاد ما يحصلون عليه وإذا ما تم تأنيبهم فلا خطأ عليهم إذا إحتجوا للسلطات الأعلى للمشترى لحثه على الإفصاح عن المزيد . وعند الضرورة يجب على الطرف الآخر أن يطلب أيضاً معلومات تهمه .





الفصل الرابـــع

الموقــف التفـــــاوضى

NEGOTIATION SITUATION

لاشك في أن الظـروف التى تحيـط بعملية التفاوض والتـى تكـونت قبل وأثنـاء الجلـوس علـى مـائدة المفاوضـات تؤثـر بشكــل أو بــآخر علـــى كل طـرف مــن العملية التفاوضية أو قد تؤدى الى فشل العملية التفاوضية .

أولاً : مكونات الموقف التفاوضى .....

NEGOTIATION SITUATION FACTORS

١- نوع القضيــة.. فكلمـا كـانت سـاخنة ، أعطـت قـوة للأطـراف علـى الوصـول للنتائج ومن المهــارات التى يمــارسهــا طرفــا التفـاوض كيفيـة تسـخين القضيـة التفاوضية إذا أصابها البرود أو الجمود .

٢- توازن المصالح التفاوضية .. حيث يشجع ذلك علـى زيـادة القـوى الدافعـة الداخلية لكل طرف نحو الوصول الى إتفاق .

٣- الإتجاهات التفاوضية ... إن عملية تكوين إتجاهات المفـاوض تعتمـد علـى مايحمله من قيـم . ويمثـل إقتنـاع المفـاوض بأهميـة العمليـة التفاوضيـة، عـاملاً هاماً فى زيادة فرصته فى تحقيق نتائج مناسبة، حيث أن ذلك ينعكس على سـلوك المفـــاوض فى المحاولة والمثابرة والصبر على بلوغ النتــائج مـع التصميم علـى ذلك فى نفس الوقت . وكثيراً ما ينخدع المفاوض فى قوته البدنيــة والعسـكرية أو المالية أو الإنتاجية ويكون إتجـاهات خــاطئة تبعـده عن الإقتنــاع بـأن التفاوض هو الطريق الأكثر قرباً وتحقيقاً للنتائج ، وحتى يصل الى هذه النتيجة يكون الثمن أو المقابل قد إرتفع الى حد كبير . وبصفة عامة فإنه يمكن المسـاعدة فـى تدعيـم أو تعديل إتجاهات المفاوض من خلال دراسة البديل لعملية التفاوض وهو الصراع أو تجميد الأوضاع ويجب حساب ذلك جيداً ومقارنة النتائج المحتملة فى الحالتين.

٤- الإمكانات البشرية ... تمثل العناصر البشرية المشاركة فى عملية التفاوض بماتملك من إستعداد شخصى ومعلومات ومهارات وإتجاهات أهم العناصر فى دعم ونجاح العملية التفاوضية ، ويمكن التحكم فيها من خلال :-

- الإختيار المناسب .
- التدريب .
- الإنسجام .

ومن الطبيعى أننا لانستطيع أن نقول أن كل فرد يمكن أن يكون مفاوضاً ناجحاً ، لكن ذلك يحتاج الى أفراد تتوفر فيهم :-

- عوامل شخصية :- مثل القدرات الذهنية ، الإتجاهات ، الأذواق والدوافع ، والقدرة على الإبتكار والتلقائية ، والإعتزاز بالنفس ومهارة الإتصال والقدرة على الإقتناع والتوقيع والتنبؤ .
- تدريب وتثقيف المفاوضين
- التقييم والمتابعة الدقيقة للخطوات والنتائج .

ثانياً : الإطارات التى يعمل فيها التفاوض

NEGOTIATION FIELDS..............................

يعتقد البعض أن التفاوض يمثل أهمية كبيرة فى المجالات السياسية والتجارية فقط ، ولكن الواقع يؤكد أن مجالات التفاوض تشمل جوانب ومجالات عديدة فى حياة الفرد والأسرة والمجتمع .

ويمكننا حصر مجالات التفاوض فى :-

* التفاوض الإقتصادى والتجارى COMMERCIAL AND ECONOMICAL NEGOTIATION
* التفاوض السياسى POLITICAL NEGOTIATION
* التفاوض الثقافى والفكرى CULTURAL NEGOTIATION
* التفاوض الإجتماعى SOCIAL NEGOTIATION
* التفاوض العسكرى MILITARY NEGOTIATION

والفصل بين هذه المجالات السابق ذكرها عملية صعبة ، حيث أن المواقف التفاوضية لاتعرف الفصل ولكنها تتشابك وتتعقد طبقاً لأبعاد العملية التفاوضية والمجالات التى تشملها .

وتحديد المجال التفاوضى الرئيسى والمجالات الأخرى المتداخلة معه بصورة فرعية يمثل أهمية كبيرة لتحديد الإستراتيجيات والتكتيكات التى يمكن إستخدامها فى هذا المجال .

١ - التفاوض الإقتصادى والتجارى ....

COMMERCIAL AND ECONOMICAL NEGOTIATION

وهو أهم المجالات التفاوضية، وقد إكتسب الإنسان خبراته ومهاراته التفاوضية من خلال الممارسة فى عمليات البيع والشراء وتبادل السلع والمنافع المختلفة ، ولذلك ظهرت علوم عديدة فى الجوانب التجارية والإقتصادية يمثل التفاوض فيها العنصر الأكثر أهمية فى المهارات التى يجب إكسابها للعاملين فى هذا المجال مثل :-

- المهارات البيعية .
- مهارات الشراء .
- أنشطة الإستيراد والتصدير .
- أنشطة التسويق بصفة عامة .
- فنون الدعاية والإعلان .
- الأنشطة المالية فى مجال الإقراض والإقتراض وتسهيلات الموردين والبيع بالأجل وخصم الكميات .
- عمليات نقل البضائع .
- فنون تعبئة وتغليف البضائع والسلع .
- المفاوضات فى مجال الأفراد وجذب اصحاب الخبرات وتعيينهم .
- نشاطات وإمتيازات حقوق الإنتاج والمعرفة والنشر .

_ أنشطة الإستفادة بالخبـرات الأخرى والدخول فى مشاريع مشتركة أو تطوير الأداء التجارى .

_ التعامل مع الهيئات والجهات الرقابيةومؤسسات وجمعيات المستهلكين وحماية البيئة .

* *خصائص التفاوض التجارى والإقتصادى*

_ العدالة فى الإتفاقيات.

_ محاولة التكيف بين أطراف التفاوض .

_ المرونة المناسبة لمواجهة المواقف الطارئة .

_ التوافق والإتساق أو التكامل فى مجالات العمل .

_ تقارب أو تشابه الأذواق .

_ الزمن يلعب دوراً هاماً فى الإتفاق .

_ محاولة تحقيق المنافع المتبادلة .

_ السعى لإستمرار العلاقات مستقبلاً .

_ الوضوح فى حقوق وواجبات كل طرف .

٢- التفاوض السياسى POLITICAL NEGOTIATION

وهو المجال الأكـثر تغييـراً وتطـوراً، ومهـارات التفـاوض السياسـى هـى إحـدى الدعائم الأساسية للعمل فى هذا المجـال .وتسـعى عمليـة التفـاوض السياسـى الـى تحقيـق بعـض المكاسـب فـى العلاقـات بيـن الأطـراف الحاكمـة والمحكومـة أوبيـن الدول.

والمناطق والجوانب التى يعمل فيها التفاوض السياسى هى :-

- ممارسة الحياة الديموقراطية .
- العلاقات بين القوى السياسية والأحزاب .
- العلاقات بين الحكومة وأجهزة الرقابة الجماهيرية .
- علاقات التنسيق بين أجهزة الدولة .

- التفاوض مع الدول للتأييد فى المواقف الدولية .
- العلاقة بين المفكرين والنظام الحاكم .
- التفاوض السياسى لحسم معارك عسكرية إنتهت أو مازالت قائمة .
- الإتفاقيات المتعلقة بالإستثمارات والرعايا والمواطنين لدى كل طرف من حيث التعليم والعمل والزواج وتسليم المجرمين ، وهكذا .

* *خصائص التفاوض السياسى*

- يعتمد على إختيار الوقت المناسب .
- تصيد وإنتهاز الفرص.
- حشد القوى المتاحة.
- اللجوء إلى الأساليب الإنتهازية والخداع .
- الإعتماد على الإبتكار.
- إتخاذ القرار تحت الإجبار أو الإغراء.
- يعتمد على أسباب قوية وحتمية للتفاوض.
- تسانده دوافع وطنية وقومية ودينية.

٣- التفاوض الثقافى والفكرى CULTURAL NEGOTIATION

أدت المتغيرات العالمية وتطور وسائل الإتصال وتدفق المعلومات إلى تغير الإستراتيجيات التفاوضية بين الدول أو المجتمعات أو الفئات القوية خارج أو داخل المجتمع.

حيث أثبتت الممارسات السابقة عدم جدوى اللجوء إلى القوة على المستوى الفردى والمحلى أو الدولى، ولذلك أصبحت مهارات الإقناع أو الإتصال والغزو الفكرى للسيطرة على ثقافة الأخرين من خلال تغيير القيم أو تدعيمها بما يحقق مصالح الطرف الراسل هى البديل المتاح والممكن .

وتستخدم وسائل الإتصال البسيطة والمعقدة فى تحقيق أهداف التفاوض الفكرية حيث تملك عناصر التأثير والإبهار والتثبيت للمعلومات والإتجاهات المطلوبة.

* *خصائص التفاوض الثقافى والفكرى*

- نتائجها تحتاج إلى وقت أطول.
- تعتمد على الكلمة والفكرة والمعانى والصور.
- تحتاج إلى التعرف على قيم واتجاهات الطرف الأخر.
- تحتاج للدراسة والتحليل والتخطيط .
- تعتمد على إبتكار الأساليب والوسائل الجديدة.
- تستخدم المعدات والأجهزة الحديثة.
- تعتمد على الإقناع والإبهار .
- تتسلسل من خلال ثغرات تكتشفها.
- تعتمد على إستقطاب بعض الرموز الفكرية لترويج أفكارها.

٤- التفاوض الإجتماعى SOCIAL NEGOTIATION

وهو التفاوض الذى يمارسه كل فرد منذ ولادته بشكل غريزى للحصول على إحتياجاته ويبدأ بأن يتعلم الطفل الصراخ ليأخذ طعامه أو يعبر عن آلامه . ويتطور ذلك من خلال إستخدامه للإبتسامة والكلمة والقوة الجسدية فى علاقاته مع أفراد الأسرة أو المجتمع.

ويتطور شكل التفاوض عندما يتقدم الفرد فى العمر، فمثلاً هناك التفاوض عند الزواج وحل الخلافات الزوجية ، والعلاقة مع الزملاء والجيران ، والأقارب .

* ***خصائص التفاوض الإجتماعى***

- يعتمد على التعامل مع القيم.
- تحكمه إتجاهات وميول المتفاوضين.
- تحركه الميول العاطفية والعادات والتقاليد .
- يختلف حسب العمر والمستوى التعليمى والحالة الإجتماعية.
- الخبرة تلعب دوراً هاماً فى الموقف التفاوضى .
- الوضع والمركز الإجتماعى يلعبان دوراً هاماً فى الموقف التفاوضى.
- العوامل الدينية تؤثر بشكل قوى على التفاوض .
- محدود المرونة ويصعب تغيير موقف الأطراف.

٥- التفاوض العسكرى MILITARY NEGOTIATION

التفاوض العسكرى هو أحد الأنشطة التى لاتأخذ بها الأطراف المتصارعة إلا عندما يشعر أحد الأطراف بأن قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافه أو حتى جزءاً منها فى الوقت الحالى أو على المدى القريب .

وقد يكون سبيلاً لإلتقاط الأنفاس أو الإستراحة كخدعة لإعادة ترتيب الأمور ، أو للبحث عن مخرج مناسب للخروج من المعركة .

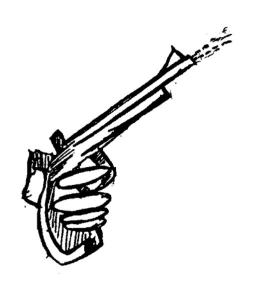
والتفاوض العسكرى لا يتم وقت الحروب فقط بين الطرفين المتصارعين ولكن يعمل كمبدأ أيضاً لعلاقات التعاون العسكرى وأهم عناصره:-

- يركز فى بدايته على تجميد الصراع فى وضع معين.
- يعمل على حل المشاكل الإنسانية مثل الجرحى والمصابين والأسرى والمفقودين .
- التفاوض حول توفير مقومات الحياة الأساسية للأفراد كى لايتعرضوا لمجاعات أو أمراض.
- التفاوض حول نزع السلاح أو الإنسحاب .

- التفاوض حول المناورات المشتركة.
- التفاوض حول تبادل المعلومات والإستشارات .
- التفاوض حول بيع الأسلحة.
- التفاوض حول تقديم الخبرات والدعم العسكرى.

* *خصائص التفاوض العسكرى*

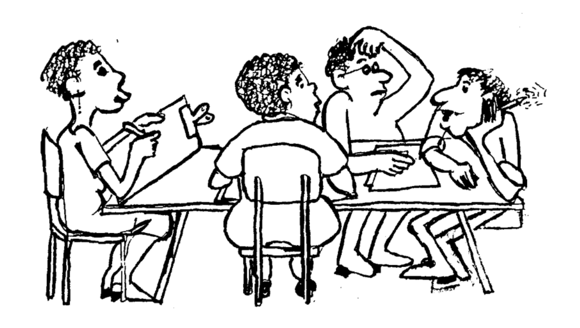
- يعتمد على الوساطة ، أو إستسلام طرف ،أو الحاجة لحماية أو خبرة طرف آخر.
- يتم فى نطاق السرية وعدم العلانية .
- لا يقتصر على الجوانب العسكرية ولكنه يتشعب لقضايا مدنية ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بها.
- يمكن العودة للجوء للقوة أو للتهديد بالمنع أو الحظر أو سحب بعض الإمتيازات.



الباب الثالث

وســائــل الإتصـــال التفـــاوضى

METHODS OF NEGOTIATION COMMUNICATION



الباب الثالث

وسائل الإتصال التفاوضى

الفصل الأول : وسائل الإتصال المباشرة وغير المباشرة

أولاً : الكلمة.

ثانيــاً : الجملة.

ثالثــاً : الإتصال البصرى.

رابعــاً : الإتصال الحركى .

خامساً : الصمت .

الفصل الثانى: السؤال التفاوضى

أولاً : فنون ومهام الأسئلة التفاوضية.

ثانيــاً : محاذير عند إستخدام السؤال التفاوضى.

ثالثــاً : كيف تحسن مقدرتك على طرح الأسئلة.

رابعا : الأنماط المختلفة من الأسئلة لأغراض متنوعة.

الفصل الأول
وسائل الإتصال المباشرة وغير المباشرة
DIRECT AND INDIRECT COMMUNICATION METHODS

وسائل الإتصال المباشره فى العملية التفاوضية هى طريقة الإتصال الكلامية المكتوبة أو الشفهية التى يترتب عليها تفاهما حول موضوع معين.

وسائل الإتصال غير المباشره ، كل عملية إتصال يترتب عليها فهم إحساسات وشعور وخلجات الأشخاص المفاوضين دون الحاجة أن يكون هناك تبادل كلام محرراً أو شفوياً بينهم .

وسيلة الإتصال المباشر يقتصر دورها على نقل وجهات النظر الرسمية أما ردود الفعل على أى فريق تجاه موضوع الرسالة الرسمية فيفضل إدراكه وإحساسه من خلال وسائل الإتصال غير الرسمية . ويساعد ذلك على توقع آراء وتصرفات الفريق الأول تجاه هذا الموضوع ، وكذلك التنبؤ بالسلوك وبالسياسة وبالإستراتيجية المتوقع أن ينتهجها الفريق على ضوء إحساسه وشعوره تجاه هذا الموضوع ويؤكد ذلك قول البعض حول أهمية الإتصالات الجانبية والإتصالات السرية.

وأصبحت اللقاءات المباشرة وجهاً لوجه بين رجال الإداره وبين مرؤوسيهم ورؤسائهم وعملائهم وموريديهم تلعب دوراً هاماً ومؤثراً فى القرارات الإدارية التى يتخذها هؤلاء المديرين فيما يتعلق بهؤلاء الأشخاص ، وأصبحت الإجتماعات غير الرسمية تلعب دوراً فى إحساس متخذ القرار بشعور العاملين أو المتعاونين معه فى موضوع معين ويساعده ذلك فى التوصل إلى الحل المرضى للموضوع.

وأثبتت التجارب أن نحو ٧٠-٧٥٪ من كمية المعلومات الداخلة فى العملية التفاوضية يتم الحصول عليها بطرق إتصال غير مباشرة.

ومهما إختلفت وسائل الإتصال بالإنسان فى مجال عملية المفاوضة فهى فى النهاية عبارة عن سيناريو وحوار يدور بين إثنين أو أكثر حول موضوع معين ، ويبغى كل طرف الحصول على أكبر قدر من المعلومات فى الأنشطة المختلفة عن الطرف الأخر ولذلك كانت عملية الأسئلة من أهم الأنشطة فى هذا المجال.

أولاً : الكلمة...COMMUNICATION THROUGH WORDS

كيفية إستخدام الكلمة بمعناها اللغوى والإصطلاحى.

ثانياً : الجملة...COMMUNICATION THROUGH SENTENCES

تركيب الكلمات وتكوين الجملة التى تحمل المعنى بصورة (مباشرة- غير مباشرة) حسب الهدف.

* إستخدام القواعد اللغوية فى تحقيق الهدف المنشود.

ثالثاً : الإتصال البصرى ....EYE CONTACT

* النظرة الثقافية... التى تحاول الدخول لفكر الآخر.
* النظرة الماكرة... التى توضح ما يخبئه الآخر.
* النظرة الحاقدة... التى توضح أنه غير مقتنع بأحقيتك بما تأخذه.
* النظرة الغاضبة ... تعنى الرفض.
* النظرة المبهمة... والتى تتعمد حجز المعلومات .
* التظاهر بالنوم... لإيهامك بأن الموضوع لا يهمه .

* النظرة الضاحكة... تعنى الموافقة الضمنية ولا يكترث بها .
* النظرة الباسمة ... غالباً ما تعنى السخرية الضمنية على الموضوع .

رابعاً : الإتصال الحركى BODY LANGUAGE

* يداك الإثنتان على المكتب	إنتباه شديد وبتركيز
* جسمك يميل للأمام	إنصات جيد
* جسمك يميل للخلف	لا تبالى ولا تهتم
*رأسك متدلى للأسفل	الحوار لايعجبه ولا يتابعه
* عض شفتيك	ضجر وقلق
*يدك على رأسك من الجانبين	ثرثار وحديثه يسبب الصداع
* يدك خلف رأسك	أنا أفضل منك
* قضم الأظافر	قلق وعصبية
* خطوط بالقلم على الورقة	توتر وخوف
* اللعب بالقلم أو بميدالية	ملل وزهق

خامساً : الصمت والسكون COMMUNICATION THROUGH SILENCE.......

* ينظر بدون تركيز ولا يتحدث ... شارد.
* يمسح نظارته... يسرق بعض الوقت للتفكير.
* ينظر بتركيز... ينصت جيداً .



الفصل الثانى

السؤال التفاوضى

NEGOTITATION QUESTION

أولاً : فنون ومهام الأسئلة التفاوضية ....

TECHNIQUES FOR USING QUESTIONS IN NEGOTIATION

* يتوقف تأثير الأسئلة ونجاحها فى تحقيق الهـــدف منها على الزمن (الوقت الذى تطرح فيه) الإسلوب (طريقة إلقاء السؤال) المضمـــون (درجة الوضوح).

*** كيف يحقق السؤال التفاوضى أهدافه؟**

١- جذب الإنتباه ... لإيجاد مناخ يلائم أو تغيير مجرى الحديث (كيف حالك هل لديك مانع . هل يمكنك مساعدتنا ؟).

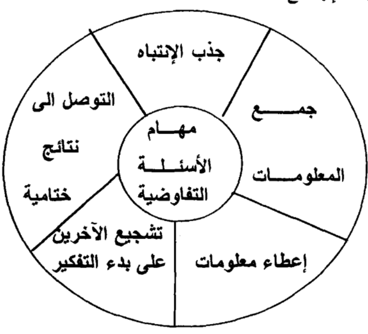
٢- جمع المعلومات ... يصاغ السؤال بطريقة لا تسمح بالإجابة على السؤال بسؤال مثل - هل يمكنك توفير معلومات آخرى حول هذا الموضوع ؟. هل يوجد قائمة أسعار لمنتجاتكم يمكن الإطلاع عليها ؟.

٣-إعطاء معلومات أو إمداد المفاوض المقابل بمعلومة بطريقة مبسطة ولا تسبب له إحراج ، مثل هل علمت أننا سوف نضطر لرفع أسعارنا أول العام؟. هل لديكم مانع من مشاهدة إنتاجنا الجديد؟.

٤- تشجيع الأخرين على المشاركة بأسئلة تساعد على جذب بقية فريق التفاوض فى المناقشة لاستكشافهم مثل ما هو رأيكم أو رأيـــك فى منتاجاتنا؟. ماذا تفعل لو كنت مكانى؟.

٥- التوصل إلى النتائج الختامية ... ويعنى ذلك أن وقت ختام أو إنهـــاء هذه الجلسة قد حان أوانه ومن الأفضل الإكتفاء بهذه النتائج مرحلياً .مثل .

كم سوف يكلفنا ذلك الإتفاق؟. متى سنتقابل فى جلسة أخرى؟.ما هى وجهتكم بعد إنتهاء الإجتماع؟



مهـــــام الأسئلة التفاوضية

ثانياً : محاذير فى الأسئلة التفاوضية

PITFALLS IN NEGOTIATION QUESTIONS

١- نحن نتجنب الأسئلة التى تكشف عن جهلنـا للطرف الآخـر أو للعاملين معنا.

٢- نخشى من أن يتضح أننا غير منتبهين لما يقال.

٣- نحن نكره بالعادة التطفل على أمور الآخرين.

٤- بعض الأسئلة البارعة تخطر على البال بيد أنهـا تنسى فى خضم المباحثات.

٥- من الصعب تتبع أسباب الطرف الآخر وتفكيره المنطقى ، ناهيك عن التفكير فى أسئلته البارعة فى نفس الوقت .

٦- بعض الأسئلة لاتحقق الأثر المطلوب لأننا لا نصيغها بالطريقة الملائمة.

٧- معظمنا يميل إلى تجنب الأسئلة التى قد تجرح الطرف الآخر.

٨- يفضل بعض الناس الكلام عن الإستماع والأسئلة تهدف إلى الإستماع وليس إلى الكلام .

٩- ينقص الناس المثابرة على متابعة الأسئلة التى يرد عليها بطريقة ضعيفة ويستسلمون بسهولة جداً.

١٠- نادراً ما يكفى الوقت فى التفكير فى أسئلة حاذقة حيث أننا لانفكر فيها ملياً مقدماً.

إحكم على نفسك وقرر إلى أى مدى أثرت هذه العوائق الشائعة العشرة فى إعاقة فاعليتك فى طرح الأسئلة فى الماضى حيث يمكن التغلب عليها.

ثالثاً : كيف تحسن مقدرتك على طرح الأسئلة ...؟

HOW DO YOU IMPROVE QUESTIONING IN NEGOTIATION?

إن الأسئلة عبارة عن عوامل تفتح الذاكرة لأنها تؤدى إلى تخاطب أكثر فاعلية بين المشترى والبائع . إن أفضل الطرق مباشرة إلى الفهم والإدراك هى السؤال السليم وتكمن المشكلة فى أن معظمنا يفكر فى أفضل الأسئلة بعد إنتهاء التفاوض فى طريق العودة إلى المنزل ، ولكن الآمال موجودة حيث يمكن تحسين قدراتنا على طرح الأسئلة إذا ما تتبعنا عددا من" الأوامر والنواهى" السهلة إلى حد ما .

١- النواهى .. **UNDOES**

* لا تطرح أسئلة عدائية إلا إذا أردت أن تتشاجر .
* " " تطعن فى أمانة الطرف الأخر فهذا لن يجعله أميناً معك.
* لا تتوقف عن الإستماع نتيجة لهفتك على طرح سؤال ما .دون السؤال وإنتظر.
* لاتنصب نفسك قاضياً حيث المفاوضات ليست محكمة.
* لا تنتهز أى وقت لطرح سؤال ما. إنتظر حتى يحين الوقت المناسب.

•لا تطرح أسئلة لإظهار مدى براعتك .

• لا تلغى سؤال زميلك البارع بـأن تسـأل سؤالك قبـل أن يتـم الـرد علـى سـؤاله والنواهى تشترك فى شىء واحـــد وهـــو أنهـا حواجـز وعوائـق للإتصـال لأنـهـا تعيق تدفق المعلومات.

٢ – الأوامر ... COMMAND QUESTIONS

• جهز أسئلتك مقدماً لأن القليل منا هم الذين يبـرعون فى التفكيـر السريع وهم يعملون .

• إلجأ إلى كل إتصال مبكر على أساس أنه فرصة لتقصي الحقـائـق وأفضـــــل الردود تأتى قبل بدء المفاوضات بشهور وليس على مائـدة التفاوض.

• أعقد جلسة يقدم فيها كل زميل لك خلاصة فكره لطرح أسئلته وسوف تندهش من كم الأسئلة المثيرة التى يطرحونها .

• لتكن لديك الشجاعة لطرح الأسئلة التى تخوض داخل شئون الطرف الآخـــــر ومعظمنا لايحب اللجوء إلى ذلك.

تحلى بالشجاعة لطرح ما يمكن إعتباره سؤالاً غبياً .

• إطرح أسئلة كما يفعل "الساذج" لأن هذا الأتجاه يشجع علـى الحصول على ردود مفيدة.

• تحلى بالشجاعة لطرح اسئلة قد يهرب منها الطرف الأخر لأن هذا فى حد ذاته يخبرك بشىء ما .

• أعمل على أن تختلى بنفسك لفترات متعددة للتفكير فى أسئلة جديدة.

• كن هادئاً بعد طرح سؤالك.

• كن مثابراً فى متابعة سؤالك إذا كانت الإجابة مراوغة أو ضعيفة.

• إطرح بعض الأسئلة التى لديك إجابات عنها مسبقاً لأنها تساعدك.

٣- قياس مصداقية الطرف الأخر...............

MEASURING CREDIBILITY OF THE OTHER PARTY

* يمكن النظر بعين الإعتبار إلى الأسئلة والإجابات على أنها عملية تفاوض في حد ذاتها. وكل سؤال يتميز بأنه مطلب في حد ذاته . وكل إجابة عبارة عن تنازل . وهؤلاء الذين يطالبون بإجابات أفضل من المرجح أنهم أكثر إحتمالاً للحصول على ما يريدون.

رابعاً : الأنماط المختلفة من الأسئلة لأغراض متنوعة

DIFFERENT TYPES OF QUESTIONS IN NEGOTIATIONS

تهدف الأسئلة إلى أغراض متنوعة ويمكن صياغتها بأساليب كثيرة. وما يلى أدناه عبارة عن أسئلة وإجابات عن الأسئلة وسوف يتم طرح أمثلة كثيرة عن الأسئلة والجزء الأكبر منها سيتناول المبيعات والمشتريات

١- إذا كان المشترى غير مهتم ولا مبالى أو متردد ، ما نوع الأسئلة التى يجب على مندوب المبيعات أن يطرحها؟

تتحتم الأسئلة التوجيهية عندما يكون المشترى غير مهتم ، لا مبالى أو متردد . وعلى سبيل المثال إذا سألت المشترى عما إذا كان يرغب فى اللون الأخضر أو الأزرق فإنه لابد أنه يرد بأنه يريد الأخضر ، الأزرق أو لا يريد أى منهما . وإذا لم يرغب فى أى منهما أطلب منه تفسيراً لذلك ثم إعمل على إشارة للون المناسب . والأسئلة التوجيهية تخصصية لأنها تتطلب إجابات عن نقاط معينة . وإليك أمثلة على الأسئلة التوجيهية :-

- ما المبلغ الذى كنت تدفعه من قبل......؟
- ماهو السعر الذى يجب عليك أن تقدمه ؟
- هل صادفتك مشاكل فى هذا المجال من قبل ....؟

- كم سيكلفنى هذا التغيير ....؟

- هل أنت مستعد لشراء عربة صغيرة ....؟

- هل تعلم أن هذه الأشياء سوف تفرض عليها حراسة قضائية ؟

- ما هو رأيك فى تقرير أبحاث المستهلكين لمنتجاتنا............؟

- متى كانت أول مرة لم ترضَ فيها عن هذا المنتج............؟

٢- ماهى الأسئلة غيرالتوجيهية ومتى يجب إستخدامها

UNIDIRECTIONAL QUESTIONS..

الأسئلة غير التوجيهية بطبيعتها عامة حيث أنها تسمح بتوسيع أو تقييد قاعدة الإجابة ومداها كما يرغب الشخص الذى يجيب عليها وحسب رغبته ، وهى لا تلقى اللوم أو المسئولية على المجيب ، وقد يفصح ضمنياً عن الحقائق والآراء والتقديرات فى الإجابات عليها . ويفضل كثيراً الإستعانة بالأسئلة غير التوجيهية عندما يرغب الطرف الأخر فى التعبير عن نفسه. أما المشكلة فى الأسئلة غير التوجيهية هى أن إجاباتها لا يمكن التنبؤ بها أو السيطرة عليها.

ويرى الأطباء النفسيون ومذيعوا البرامج أن الأسئلة غير التوجيهية تنطوى على إجابات أكثر إكتمالاً ربما لأن الموضوع يكون أسهل معهم عن طرح الأسئلة التوجيهية عليهم . وإليك أمثلة على الأسئلة غير التوجيهية:-

* كيف تحدد سعر منتجاتك ....؟
* هل من الممكن أن تشرح لى كيف تنتج شجرة الكريسماس هذا المنتج .....؟
* ماهى المتطلبات الأكثر أهمية لك بإعتبارك مشترى لهذا النوع من الصابون؟
* ما هو الذى تبحث عنه كى تقدم لك شهادة ضمان مناسبة ....؟
* ما هو شعورك لوإستخدمت بديل أقل سعراً ....؟
* هل تعتبر اللون هام جداً بالنسبة لهذه السلعة ....؟
* لقد عاملناك معاملة حسنة فى الماضى ، أليس كذلك ....؟

٣-أسباب لطرح أسئلة لغير الرغبة فى الحصول على معلومات

NON-INFORMATIVE QUESTIONS..

* نعم فغالبية الناس يعتقدون أن الأسئلة تطرح لمجرد الحصول على معلومات والأمر ليس كذلك. وما ينسونه هو أن الأسئلة أيضاً قد تعطى بعض المعلومات ، أو تساعد الطرف الأخر على إتخاذ قرار ما.

وسوف توضح الأمثلة التالية ذلك ، ويجدر الإشارة إلى أن كل سؤال مكون من شقين : الشق الأول يصف نطاق وخلفية أو إطار عمل السؤال والشق الثانى وهو السؤال نفسه . وقد تخدم الجزئية الأولى عرضاً ما وجزئية السؤال عرضاً آخر . أمثلة من أسئلة توفر المعلومات مايلى:-

* ماهى إعتراضاتك على منتجنا.......................................؟
*هل يمكنك أن توضح لي كيف حصلت على هذا الرقم...............؟
* هل يمكنك أن تشرح لنا هذا الرأى ....؟
* كم تتوقع معدل الإنخفاض فى سعر الصرف ....؟
* هل سبق وعانيت من متاعب فى التعامل معنا ....؟

٤- الأسئلة التى تتيح المعلومات .... INFORMATIVE QUESTIONS

تسمح الأمثلة المذكورة أدناه للسائل بمتابعة الموضوع بمعلومات أكثر يرغب هو فى نقلها والإفصاح عنها :

* هل أتيحت لك الفرصة لمشاهدة منتجنا الجديد ؟
* تستطيع القول أن منتجنا غير جيد ....؟
* هل تعلم أننا نهتم بالجودة بشدة ....؟
*هل تعلم أن شركتناحصلت على كأس التفوق فى هذا العام ....؟
* هل قارنت بين ضمان شركتنا وغيره؟ من فضلك قارنه بغيره.

* أنت مندهش من أسعارنا المنخفضة أليس كذلك...............؟

* لقد قمنا بعمل إستقصاء. هل تعرف ما توصلنا إليه...........؟

* هل قرأت أحدث التقارير عن هذا الموضوع ....؟

* إذا كنت أفهمك بطريقة صحيحة، فإنك تخشى عدم متانة قطعة الغيار هذه ..؟

* هل ورد الى علمك أننا لدينا متخصصون فى التصميم ومتفرغين ....؟

٥- الأسئلة تحث على التفكير.... QUESTIONS ENCOURAGE THINKING

* تشترك الأمثلة الآتية الواردة أدنى فى شىء واحد وهو أنها تجعل الطرف الآخر يفكر فى اسلوب آخر من مبرراته .

* هل تفكر فى عقد لمدة عامين...............................؟

* إلى أى حد تروق لك هذه الفكرة.........................؟

* هل أنت متأكد من ذلك ....؟

* هل يمكنك أن تفكر فى صفقة كهذه ....؟

* هل فكرت فى تطوير هذا الخط الإنتاجى ....؟

* هل سبق وفكرت فىذلك الموضوع ....؟

* هل تستطيع تخيل نفسك وأنت ترتدى هذه الثياب......... ؟

* الأسعار مشكلة ، أليس كذلك...............................؟

* ماذا يحدث لو رفضنا هذه البضاعة ....؟

٦- الأسئلة التى تساعد على إتخاذ القرارات
QUESTIONS HELP TO MAKE DECISIONS......

* الأسلة حاسمة لأنها تجعل الطرف الأخر يقرر ما يختاره ومن ثم يتم إبرام الصفقة.وإليك أمثلة من الأسئلة الحاسمة :-

* هل ستشترى أم لا ؟

* ما هو الذى تريده ؟ الحجم الصغير أم الكبير؟
* كم الكمية التى ترغب فى طلبها الآن ؟
* هل تعلم أن السعر سيرتفع فى بداية العام ؟ يفضل إبرام الصفقة الآن؟
* هل تريدنا أن نبدأ فى الإصلاحات والتعديلات الآن ؟
* هل أنت مستعد لإرساء الطلبية بالكامل علينا إذا خفضنا السعر بنسبة ٢٥٪ للتعامل معنا ؟
* هل أنت مهتم بهذا الشكل ؟ ولما لا ؟
* ما هو رأيك فى العرض الذى أعرضه عليك؟

٧- السؤال الماكر ..... SLICK QUESTIONS

هو السؤال الذى يخفى بين طياته معنى لايحبه الشخص الذى يجاوب عليه ولا يمنحه حقوقه الشرعية.

* هل لاتزال تعادى أبويك ؟
* هل لايزال نظام التعامل فى شركتكم معقداً ؟
* كيف حال المدير العام هل مازال سيئاً ...؟
* لماذا تفشلون دائماً فى بيع منتجاتكم ...؟
* متى كانت أول مرة واجهتك هذه المشكلة؟
* من هو المسئول عن هذا الوضع المتردى؟

إذا تم إستدعاؤك لإجابة سؤال خبيث ما عليك إلا أن تسخر منه وأطلب توضيح السؤال وأبلغ السائل أن أسعار مواد شركتك ليست عالية أو أن رئيسك ليس سيىء الطبع .

٨- السؤال الغامض والمبهم ....AMBIGUOUS QUESTIONS

السؤال الغامض والمبهم هو السؤال الذى يمكن تفسيره بأكثر من طريقة. والشخص الذى يطرح مثل هذا السؤال ربما يقوم بمهمة إستطلاعية أو ربما يكون مبهماً وغير مدرك لأهدافه الذاتية . وإليك أمثلة على الأسئلة الغامضة:-

* كيف إستطعت أن تجمع هذه الأسعار مع بعضها؟
* هذا لا يبدو صحيحاً ، ألا توافقنى على ذلك ....؟
* التكاليف تبدو مرتفعه، " " " " ؟
* كيف يمكنك حساب الفاقد ....؟
* يمكنك أن تقدم سعراً أفضل من ذلك، أليس كذلك؟

إذا سألك فرد ما سؤالاً غامضا أطلب توضيحه قبل الإجابة عليه واطلب من الشخص الآخر أن يكن محدداً فى سؤاله ولا تجب حتى تفهم السؤال.

٩- السؤال الإيحائي ....SUGGESTIVE QUESTION

هو السؤال الذى يؤدى إلى مسارات آخرى من الإستفسارات أو الذى يحاول أن يثبت نقطة ما عن طريق توجيه الشخص الذى يجيب على الأسئلة من حديث إلى آخر غيره حتى يصل السائل إلى المنطق الذى ينشده فى الرد . وقد يؤدى السؤال الإيحائي أيضاً إلى مصيدة مثلما يحدث عندما يطرح السؤال لمجرد إكتشاف إذا كان الطرف الآخر يقول الصدق والحقيقة أم لا . وإليك أمثلة على الأسئلة الإيحائية:-

١- هل ما أحصل عليه هو السعر الخاص بأفضل عميل عندكم ؟ ولما لا؟

٢- هل تكاليف النقل متضمنة فى التكاليف التى ذكرتها؟ أين؟ كيف يتم توزيعها على مختلف الأعمال؟ أرجو بالضبط أن تخبرنى عن سبب تحملنا لهذه التكاليف فى الوقت الذى قلت فيه أن هذا العمل لا يتطلب النقل الى أماكن أخرى ؟

- كيف تتعامل مع مصاريف الفائدة والديون السيئة والمعدومة؟
- لماذا تحملنى بها؟ فأنا أدفع ولستُ شريكك فى المصنع ؟
- كم عدد الذى قمت ببيعه؟ هذا ليس ما قاله لى الشخص الآخر.
- هل لديك حجم أصغر؟ كيف يتم تسعير هذا المنتج؟ بناء على ما قلته لاأستطيع أن أرى كيفية تبرير سعر الحجم الأكبر .
- ما هو الضمان الذى تقدمه على الجهاز ؟ أنا لم أكن أعرف هذا. هل ثمة إختلافات آخرى ؟ لماذا ؟
- هل أنت متأكد من هذه القيمة ؟ يبدو أنه مختلف عن الموجود فعلاً ، ايهما أصح ؟ كيف يمكنك أن تفسر هذا ؟ الآن أنظر إلى ملخصك إنه مختلف مرة ثانية. لنبدأ من عند الأرقام التى ذكرتها لك فى هذه الحالة.

١٠- السؤال البيانى أو البلاغى .... RHETORICAL QUESTION

هو السؤال الذى يطرح لمجرد التأثير فى النفوس لإبتغاء الحصول على الجواب ولا يتوقع الحصول منه على جواب . وإليك أمثلة على الأسئلة البيانية:-

- هل تريد منى حقاً أن أصدق هذا ؟
- هل أنت دائماً مستعد هكذا ؟ أو هل نحن محظوظين...؟
- هل يمكنك أن تبتعد عن هذا الموضوع ....؟
- هل تصدق أننا كنا على وشك أن نطرح هذه الأوامر ؟
- أليس ذلك مصادفةً أم أنك سعيت لترتيبه؟
- الآن ماذا تعتقد عما سيقوله رئيسك عن هذا الأمر ؟

١١ – السؤال الذى يتم الإجابة عليه بسؤال...
ANSWER QUESTION WITH ANOTHER QUESTION

حينما تكن غير مدرك لنقطة ، ما فى سؤال أو ترغب فى إتاحة مزيد من الوقت لك لكى تفكر فى الإجابة فقد يكون من المستحسن أن ترد بطرح سؤال من جانبك.

١٢ –السؤال الصريح .... DIRECT QESTION

السؤال الصريح هو السؤال الذى يتضمن أو يخلق جواً من الإستمرار فى الإتصال. ومن الأمثلة الخاصة بالأسئلة الصريحة ما يلى:–

- ما هو أقل سعر تقبله؟ أخبرنى به لعلنا نتفق ؟
- أن هذا صحيح. أليس هو بصحيح فعلاً.......؟
- ألا تثق بى.......................................؟
- يمكنك أن تخبرنى بالحقيقة ، أليس كذلك؟
- هذا معقول ومنطقى، أليس كذلك؟
- يصعب تصديق هذا ، أليس كذلك؟ بيد أننى أخسر أموالاً على كل واحدة أبيعها وأعوض ذلك فى الجملة.

١٣ – السؤال الإيقافى أو التحديدى .... WRAP-UP QUESTION

هو السؤال الذى ينهي ، ويلزم ، أو يجمد المناقشات بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة. ويتم طرح مثل هذه الأسئلة لفرض إتخاذ قرارما أو لإيقاف المحادثات. وأمثلة على الأسئلة التحديدية ما يلى:–

- ألا ترى هذا او تفهمه؟ هذا أفضل لك بالتأكيد.
- هل هذا هو عرضك النهائى؟

- هل تعرف مدى ربحية وملائمة الصفقة التى أعرضها عليك؟
- لقد رأيت وإطلعت على تكاليفى. هل تطلب منى إذن أن أخسر أموالى؟ أنا لن أقبل هذا.
- قف . ألا ترى أن هذا يكفى؟
- أخشى أن تنتهى مواعيد العمل بعد ١٥ دقيقة قبل أن نتفق .
- أرجو أن تضع فى تقديرك أن مواعيد العمل إنتهت .

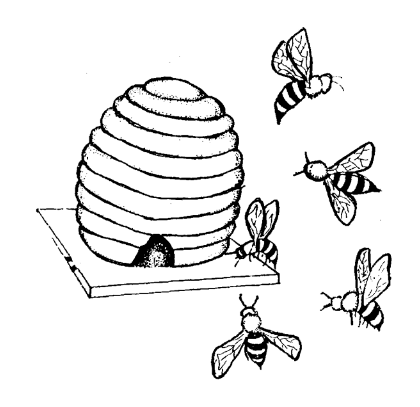


الباب الرابع

إستراتيجيـــات وتكتيكـــات التفــــــــــــاوض

NEGOTIATION TACTICS AND STRATEGIES

نماذج من التكتيكات المستخدمة



الباب الرابع

إستراتيجيـــات وتكتيكـــات التفـــــــــــــــاوض

NEGOTIATION TACTICS AND STRATEGIES

الفصل الأول : إستراتيجيات التفاوض

أولاً : إستراتيجيات التفاوض

ثانياً : إستراتيجيات التفاوض السبعة

الفصل الثانى : تكتيكـــات التفـــاوض

أولاً : التكتيك التفاوضى

ثانياً : خمسة وسبعون تكتيك تفاوضى

أولاً : إستراتيجيات التفاوض

NEGOTIATION STRATEGIES

لا ينظر المفاوض المتمرس إلى عنصر واحد أثناء عملية التفاوض مثل الوقت والمعلومات والسلطات المخولة له ، ولكنه ينظر بصورة شاملة ومتكاملة للموقف حيث عليه أن يحدد الآتى :-

١- مصادر قوته التفاوضية.

٢- " قوة الطرف الآخر.

٣- كيف تتفاوض وإلى أى مدى تقدم التنازلات؟

المقصود بالإستراتيجية التفاوضية........؟

يختار المفاوض بعد أن يجمع المعلومات ويحدد موقفه التفاوضى ، مجموعة الأساليب والبدائل التى يمكن إستخدامها فى حالة فشل بعضٍ منها لتحقيق أهدافه فى ضوء الموقف التفاوضى ويطلق عليها الإستراتيجية التفاوضية.

ويعنى ذلك أن المفاوض المتمرس هو الذى يستخدم إستراتيجية مبنية على العلاقات السابقة والحالية مع الجانب الآخر ويراعى مدى تأثير هذا الإتفاق على العلاقات المستقبلية.

وإستراتيجية التفاوض تؤكد أنك لا تسعى الى كسب معركة ، فهى ليست كسباً لمعركة أو خسارة لحرب ولكنها هى الخروج بأفضل النتائج الممكنة للطرفين.

ثانياً : سبع إستراتيجيات للتفاوض

SEVEN NEGOTIATION STRATEGIES

التفاوض يعنى إستثمار قدراتك وإمكانياتك بصورة مناسبة ومن المهم أن تقوم بعمل كشف لما لديك من قدرات تستطيع أن تقدمها على مائدة المفاوضات.

١- الإستراتيجية الأولى .... FIRST STRATEGY

ركز على قوتك ...... من السهل ألا تستطيع أن تعطى التقدير الكافى لقوتك لأنك تقلق من تأثير النتائج عليك ولا تنظر كيف تؤثر النتائج على الطرف الآخر ؟ لذلك عليك أن تنظر مرة أخرى ، فقد يكون لديك قوة أكبر مما تعتقد ويمكنك أن

تزيد هذه القوة إذا كان لديك إيمان وإحساس أنك تستطيع أن تفعل ، لذلك عليك أن تبرز هذه المشاعر على مائدة المفاوضات من خلال التركيز على:

أ- إيمانك بأن الصفقة التى تقدمها هى أفضل صفقة.

ب- إستعدادك من المعرفة ، يعطى لك مزيدا من المعلومات عن إحتياجات الجانب الآخر.

ج-الإختيار المطلق لك - وهى القدرة على الإنسجام أو الإنسحاب ، فإذا قمت بها فإنك تحدد الخيارات أمام الطرف الأخر لحل مشكلاته وتستطيع أن تدرك هذا لأن الطرف الأخر يتفاوض معك لأنه يرى مصلحته فى ذلك .

٢- الإستراتيجية الثانية ....SECOND STRATEGY

كن صبورا: تذكر قاعدة ٨٠/ ٢٠ .....

(٨٠٪ من التنازلات تتم فى آخر ٢٠ دقيقة من المفاوضات).

عليك أن تتصرف كما لو كنت تمتلك الوقت كله الموجود فى العالم ، وانظر إلى الإشارات التى توضح نفاذ عنصر الوقت عند الجانب الآخر ، هذه الإشارات قد تكون دقيقة جدا مثلا: لهجة خفيفة ، ود غير عادى ، تأجيل غير مفاجىء أو رغبة جديدة لتقديم تنازلات ، إستعجال النتائج .

٣- الإستراتيجية الثالثة ....THIRD STRATEGY

اكتشف الخيارات المطروحة وإستفد منها.......... عندما ينظر كلا الطرفين الى الأفكار التى تبدو أنها تتصارع مع بعضها فأنهم يتجهون ويقتربون من بعضهم البعض نحو حل مرضى. وإكتشاف الخيارات بصورة فيها تعاون بين الأطراف المشاركة ينمى الثقة بين الأطراف ويخلق مناخا لحل المشكلات يستطيع من خلاله كلا الطرفين إعادة تشكيل العروض لمواجهة إحتياجات كل طرف . وتستطيع أن تحقق أقصى إستفادة من خلال وضع الخيارات فى ميزان وتفنيدها وتحديد صلاحيتها بالنسبة لك وبالنسبة للجانب الآخر .

وتستطيع أن تقيم المكسب من خلال:-

(١) كيف يؤثر هذا على القضايا الأخرى التى تتعامل معها ؟

(٢) ماذا سوف تحصل عليه من خلال التبادل مع الجانب الأخر ؟

عليك أن تضع نصب أعينك مبدأ "هات وخد" ولا تتسرع فى إكتساب أى شىء لمجرد أنه رخيص ، فإذا أعطيت يجب أن تكون متأكداً أنك ستأخذ.

٤- الإستراتيجية الرابعة .... FOURTH STRATEGY

إرسم ملامح شخصيتك .... عليك أن تجعل الناس فى الجانب الآخر ينظرون إليك على أنك شخص وليس بوق أو متحدث رسمى بإسم الشركة ، ويجب أن تجعلهم يعرفون أن لديك مشاعر ومشكلات وإحتياجات مثلهم . وبدلا من أن تتعامل معهم كما لو كنت الشركة، تفاوض معهم بالنيابة عن نفسك كممثل للشركة. وهذا فارق دقيق جدا ولكنه عنصر هام فى الطبيعة البشرية لتحقيق الصفقات. عليك أن تقوم بتدريب نفسك على قول " لا أعرف " " لاأفهم " أو أحتاج لمساعدتك الآن ، فإذا فعلت هذا فى التوقيت المناسب سوف تضفى مزيدا من الإنسانية بدون أن تبدو ضعيفا وتدعم وجود مناخ لخلق المشكلات.

٥- الإستراتيجية الخامسة .... FIFTH STRATEGY

بناء جسور .... إذا توقعت أن هناك حلقة وصل مستمرة فإنك تحتاج إلى بناء شعور بالإستمرارية والتأكيد للطرف الأخر أنك ستتواجد لخدمته حتى بعد إنتهاء الصفقة ، وبناء جسر قوى أثناء الصفقة الأولى يوفر عليك إعادة الإصلاح أو إعادة البناء عندما تريد إعادة تجديد التعاقد أو تعديله .

تستطيع أن تبنى الجسور إذا حافظت على وعودك الخاصة بالمتابعة ، وتنفيذ ما قلت أنك ستفعله ، وعدم الإدلاء بوعود خارج سلطاتك ولا تستطيع تنفيذها .

ويجب أن تظهر شيئا من التعاطف تجاه مجهودات الطرف الآخر لبناء جسور فـإذا قلت سوف أتصل أنا بك فأنت فى هذه الحالة تهدم جسور الإتصال ولكن دعه هـو يتصل بك .

6- الإستراتيجية السادسة .... SIXTH STRATEGY

عليك أن تنظر بعين الإعتبار إلى الإتفاق وتقديم تنـازلات......... علـى الرغم أن البعض لم يحب تقديم تنازلات إلا أنها قد تعطينا أفضل بديل وخاصة إذا كان هنـاك ما يبرر الوفاق وتقديم تنـازلات دون أن تفقـد كـل مجهوداتنـا لتحقيـق حـل يتسـم بتحقيق التعاون والمكسب للجميع ويلبـى إحتياجـات كـلا الطرفين دون الإضطـرار للتسوية للحصول على مكسب أقل مستقبلاً .

7- الإستراتيجية السابعة .... SEVENTH STRATEGY

عليك أن تتعرف على من بيدهم الأمر ومن هم على إستعداد للتفاهم .... هناك نوعية من المفاوضين من الممكن أن تتقابل معهم ، ومعرفتـك بهـذه النوعيـة مـن الناس يساعدك على وضع الإستراتيجية الفعالة للتعامل معهم . ويحتاج من بيدهم الأمر (المراقبون controllers) إلى السيطرة وأن تكون لهـم اليـد العليـا علـى مـن حولهم وعلى جميع العلاقات لأنهم ينظرون إلى الآخرين على أنهـم مصـدر تهديـد لأمنهم ووظيفتهم وهؤلاء أكثر صعوبة فى التعامل معهم .

أما هؤلاء الذين يبدون التفاهم Understanders فيحـاولون توضيـح إحتياجـات كـلا الطرفيـن ويفضلـون تقليـل الصـراع ، وهـم يختلفـون عـن المراقبيـن فـى أنهـم يستمتعون بتطوير العلاقات الشخصية .

الفصل الثانى

تكتيكات التفاوض

NEGOTIATION TACTICS

أولاً : التكتيك التفاوضى

NEGOTIATION TACTICS

يحتاج المفاوض إلى تحويل المعارف والمعلومات التفاوضية من حيث القواعد والنظريات وأساليب الإتصال إلى شكل أدائى يتناسب مع إمكاناته وظروف الموقف التفاوضى وفى نفس الوقت يحقق الهدف من العملية التفاوضية .

ويمتاز التكتيك التفاوضى بالمرونة والتنوع والتقدم والتراجع بسهولة نحو الهدف. ومجموعة التكتيكات المستخدمة فى موقف تفاوضى تخدم الإستراتيجية المخطط لإستخدامها . والمفاوض يحمل معه مجموعة من التكتيكات التى تناسب الهدف التفاوضى ، ويقوم بإستخدامها بشكل متتالى وفى الوقت المناسب لطبيعة الموقف نفسه.

وعامة لا يظهر المفاوضون إلا واحداً من عدة أساليب ناجحة فى المفاوضات ، لكن مع ذلك هناك مفاوضون يظهرون بعض هذه الأساليب إعتمادا على الظروف المحيطة . والأسلوب المتبع قد يؤثر على نجاح الصفقة حتى وإن تشابهت المعلومات الحقيقية عند جميع الأطراف . فالأسلوب الأفضل الذى يعتمد على سياق المفاوضات ، لكن الأسلوب الذى يتسم بالتعاون يعد أفضل الأساليب الممكنة.

وهناك العديد من التكتيكات المختلفة التى أفرزتها مواقف تفاوضية ناجحة أو فاشلة ، وكل تكتيك تفاوضى يحتاج الى أن تحدد متى وكيف يمكن إستخدامه بنجاح ، وتحديد التكتيك البديل له فى حالة فشله فى تحقيق الهدف ، أو إستخدام الطرف الآخر لتكتيك مقابل أقوى منه .

ثانياً : خمسة وسبعون تكتيك تفاوضى

75 NEGOTIATION TACTICS..................

١ – التجنب والتحاشى ....

يتجنب المفاوض المواقف ويتحاشاها ويفضل أن يتعامل من بعيد ولا يتدخل بصورة شخصية ، وهذا يصعب الموقف بالنسبة له لأنه لا يستطيع أن يفهم حقيقة الأمور وهو غالبا ما يهتم بالسياسات والإجراءات بدلاً من حل المشكلات . وهؤلاء يبعدون عن المواجهة لضمان الوصول إلى بدائل أكثر قبولا وإتفاقا . وهذا الأسلوب قد يكون ناجحا عند التعامل مع قضايا ثانوية أو أطراف متصارعة تحتاج إلى تهدئة الموقف.

٢ – التوافق..........

وهؤلاء الذين يتبعون سياسة التوافق هم أول من يقدمون تنازلات إنتظارا للمقابل فى المستقبل وهؤلاء يركزون على إيجاد النوايا الطيبة ويقدرون العلاقات أكثر من المكسب وشعارهم هو " إذا أحبنى الناس وشعروا بالإرتياح لسير المفاوضات فالنهاية صفقة مربحة بالنسبة لى " وهذه السياسة تنجح عندما يكون هناك قضية تهم جانباً أكثر مما تهم الجانب الآخر ، والتوافق وتقديم التنازلات يكون بمثابة سياسة " هات وخد" لكن الجانب الآخر قد يضغط على من يقدم تنازلات لمزيد من التنازلات دون أى معاملة بالمثل.

٣ – قطرة الغيث.........

إجمع معلوماتك على فترات متباعدة من خلال أسئلة متفرقة مختلفة الأهداف والمعانى. إطرح أحيانا أسئلة خارج الموضوع غير ذات معنى حتى تشتت ذهن المفاوض الذى أمامك ثم جمع نتائج أسئلتك الهادفة ، ولكن إعمل على ألا يكشف ذلك مفاوضك حيث أن الحوار لابد أن يكون ودياً وجذاباً .

٤- الجميل والقبيح ....

قد يعتقد المفاوض الآخر بأنك شخص طيب أو أنك لا تستطيع الرد بعنف إذا إحتاج الأمر لأنه لم يشاهدك من قبل فى موقف مشابه وعندما تستشعر ذلك عليك أن تجعله يشاهدك فى صورتك القبيحة ، إصطنع الموقف مع أحد موظفيك أو السعاة أو معه هو شخصيا ثم إرجع مرة أخرى لوجهك الجميل.

٥- المرجيحة ......

التردد والتذبذب بين عدة خيارات أو آراء مع العلم بأنك متفق مع مفاوضيك فى إختياره ، ولكن مازلت حائرا ومترددا بحيث تجعل مفاوضك يلهث ورائك من أجل هذه الموافقة .

٦- التهويل............

تكبير الأمور سواء كانت عيوب أو مميزات حسبما يخدم هدفك ، ولكن التهويل أكثر من اللازم قد يجعل هذا التكتيك مكشوفا أمام مفاوضك.

٧-الإلتزام..........

الكلمات هى إلتزامات وبمجرد التفوه بها فإن الفرد يدافع عنها ، ويجب على المشترى أن يحصل على أكبر قدر من الإلتزامات من قبل مندوب المبيعات أو شركته . والكلمة التى تقال بمثابة إلتزام جاد وأفضل منها الكلمة المكتوبة التى تؤيد وتدعم الكلمة التى تقال ، والأفضل من هذا كله هى البيانات الشفهية المصحوبة بالكلمات المكتوبة.

٨- الصياح.........

يحاول البعض إنجاز أعمالهم بتعمد الكلام بصوت عال والشكوى والصياح ويعلمون أن كثيرين يصعب عليهم مواجهة ذلك حيث ينكمش الشخص الضحية - والتعامل السليم مع الصوت العالى هو إظهار عدم الخوف منه وإذا إحتفظت بهدوئك ورفضت قبول الإساءه وتعاملت بمنطق مختلف عن الواقع وليس العاطفة فسوف يتوقف صوته العالى.

٩- ملف الأخطاء........

إحتفظ لديك بملف عن الأخطاء الغبية التى إرتكبتها ، إن أسوأ الأخطاء التى إرتكبتها هى فى مجال القدرة على فهم القوة وهذه الأخطاء خطيرة لأنها تحدث وتتكرر بالرغم من نية الفرد على أن لا يرتكبها .

١٠- شخص طيب / شخص شرس .....

قد يأتى الجانب الأخر بشخص لم تقابل مثله من قبل (شخص شرس) ، هذا الشخص يمزق كل المساعى والعروض المقدمة ويطالب بأشياء غير معقولة ويختال بنفسه وبعد ذلك يأتى المفاوض الأصلى (شخص طيب) ويقدم عروض معقولة تبدوا أكثر قبولا من ذى قبل . والفكرة بالطبع هو إجبارك على تقديم تنازلات عديدة للشخص الشرير لمجرد قبولها مقابل ما قدمه لك الشخص الطيب.

١١- تكتيكات الحركة والإنسحاب من الإجتماع على نحو غير مشروع .....

يقول المثل القديم " طالما يتحدث الناس فهم لا يتشاجرون " ، وهذا ليس صحيح . إن الحديث والشجار يسيران معا.

إن القيام بحركة معينة خارج حجرة الإجتماعات يؤكد ويعزز ما يقال فهى تصعد مس حدة المخاطرة . وثمة أفعال وحركات تجعل البائعين خائفين. وثمة أفعال وحركات أخرى يقوم بها البائعون لكى يجعلوا المشترين مستعدين للعمل وإنتهاز

الفرصة لإبرام الصفقة . وبادىء ذى بدء نلقى نظرة على الأفعال والحركات التى تضايق البائعين ثم تلك التى تقلق المشترين.

*** حركات وأفعال المشترى التى تقلق البائعين :-**

أ- التباحث مع المنافسين لهم.

ب- ترك البائعين ينتظرون فى حجرة الإستقبال مع المنافسين لهم فى نفس المكان.

ج- إرسال طلبات جديدة لتقديم عروض أسعار.

د- إظهار غضب رئيس المشتريات نتيجة التأخير فى إبرام الصفقة .

هـ- اللجوء إلى رئيس البائع.

و- رفض شحنة بضائع بينما المحادثات جارية للإتفاق على طلبية جديدة .

س- الإعلان عن وجود تصميم جديد فى المصانع قد يؤدى إلى الإستغناء عن الصفقة .

١٢- الجهل قد يفيدك .....

إذا كنت قد تفاوضت من قبل مع شخص لا يستطيع أن يتفهمك فأنت تعرف مدى صعوبة ذلك لأن هذا الشخص سوف يرهقك حتى تقرر فى النهاية " فلتذهب هذه الصفقة إلى الجحيم ".

عليك الإستعانة بشخص عابث للتفاوض على الصفقات التى " لاطائل من ورائها " حيث يصعب التفاوض تجاريا مع الأفراد المترددين وغير المنظمين والحمقى أو المتشددين فى وجهات نظرهم.

والجهل كتكتيك له مزايا عديدة للشخص الشجاع القادر على اللجوء إليه ، إذ أنه يتيح له الوقت للتفكير والتشاور مع الخبراء وإختبار تصميم وثبات الطرف الآخر. والبائع الذى يجهل التكاليف لا يمكن أن تسأله عنها أما المشترى الذى يقول " لا أعرف شيئا عن مشاكلك أو كل ما أعرفه هو أننى أستطيع دفع هذا المبلغ ولا

شيء أكثر منه " هو شخص يصعب التعامل معه.
والجهل قد لا يكون نعمة ولكنه يساعدك على التفاوض واللجوء إليه .

١٣- أساليب " النقاط الحاسمة" : يجب أن تقدم عرضا أفضل من ذلك .....

توجد سبع كلمات سحرية تزعج البائع وهى :-

" *يجب أن تقدم عرضا أفضل من ذلك* ". إن أسلوب " النقطة الحاسمة " الذى يتبعه المشترى لا يستحق أن يكون مفيدا له كما هو معروف عنه . وفى الواقع فإن البائع الذى يفهم هذا الأسلوب يمكنه أن يجعله يعمل لصالحه.

هل يقدم فعلا أسعاراً أفضل؟ أنه سوف يقدم ، فى الواقع إذا قال المشترى " يجب عليكم أن تقدموا عروضاً أفضل فعلياً مما قدمتموه " فإن لديهم الفرصة الحقيقية لتقديم عروض أفضل بالفعل فى ضوء ما يملك وما يحتاج المشترى .

١٤- القرش الأبيض لليوم الأسود.......

هناك قيمة خفية للأشياء التى قد تحتاجها يوما ما ، فالناس أثناء التفاوض يدفعون مقابل الحصول على ميزة إستخدام أشياء لم يختاروا أو يخططوا للحصول عليها أو إستخدامها ، وهم يقدرون قيمة الإكسسوارات التى تخدم غرضاً لا يمكن أن يظهر الآن .

١٥- إتاحة الوقت للتفكير.......

لا تبدأ أبدا فى المفاوضات بدون النظر بعين الإعتبار إلى كيفية قيامك بإتاحة الوقت لنفسك للتفكير ، أوجد حاجزاً للتفكير لإبعاد نفسك عن أن يدفعك الآخرون لإتخاذ قرار متسرع. إن ما نراه نحن البشر فى إدراك طبيعة الحوادث بعد وقوعها يكون لافتاً للنظر وإتاحة الفرصة لنفسك والوقت للتفكير يغير من إدراك الأمور بعد وقوعها.

١٦- حلل قيمة الشيء ....

إن تحليل قيمة الأشياء تلقى مزيداً من الضوء على إحتياجات الخصم أكثر من الكم الهائل من بيانات التكاليف ويعمل المحاسبون والمتخصصون فى التكاليف على تجنب قيمة الأشياء لأنه يصعب تحليلها والدفاع عنها ، وتجنبهم هذا غير موفق لأن مفتاح تحديد الأهداف المقبولة عقلانياً يكمن فى ماهية قيمة الشىء أكثر من ماهية تكلفته.

١٧- تكتيك " ماذا يحدث لو " .....

يستخدم للحصول على المعلومات التى من الصعب الحصول عليها بالشكل المعتاد. والمشترى الذى يعلم كثيرا عن هيكل وتكاليف الأسعار عن طريق لو ، يكون قادرا على إتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالإختيارات المتاحة.

١٨- أين نتفاوض ؟ ...

يقال: أن منزل الفرد هو قاعدته وأعظم قوة تفاوض تكمن فى منزله ، ولكن هناك ظروف معينة يفضل فيها التفاوض بعيداً عن المنزل .

وبصورة متوازنة وإذا أتيح لى الإختيار فإننى أفضل مكان العمل غير أن المقاطعات الكثيرة جداً من الزملاء تجعل الميزة هنا تتجه للطرف الآخر.

١٩- التعاون ....

وهو يعد أفضل أسلوب لأنه اسلوب نتائجه مرضية لجميع الأطراف وخاصة فى المفاوضات الكبيرة مع وجود متسع من الوقت . وهذا الأسلوب يبحث عن الحلول العملية التى تلبى القضايا المطروحة وتبنى جسور لعلاقات مستقبلية . وهذا الأسلوب يتشابه مع أسلوب التنافس فى السيطرة على الموقف ولكن الدافع ليس السيطرة ولكنه كشف صميم المشكلة بالحلول المتكاملة.

٢٠- التمثيل ......

هناك بعض المفاوضين الذين يمثلون ويدعون الغضب ويوزعون الإتهامات لكن الأبحاث أثبتت ان هؤلاء الذين يدعون وتكون إنفعالاتهم غير طبيعية تجعل الأطراف الأخرى تبتعد عنهم ، أما إذا كان هناك طرفا آخر له نفوذ أكبر فإن اللغة القوية والتصرفات الدرامية قد تكون مقتعة.

لا تسمح لهؤلاء الممثلين أن يجعلوك تشعر بالذنب أو تقف موقف المتهم وبالتالى أفضل رد يكون إما (١) ألا تقول أى شىء وتجعلهم يستمروا أو (٢) إنتظر أن تمر اللحظة ثم اعد صياغة أخر نقطة ذكرتها وإطلب من الجانب الآخر أن يوضح القضية التى تم ذكرها .

كذلك تستطيع أن تسأل إذا كان هناك مزيد من الإعتراضات وتطلب التوقف حتى تتم مناقشة الأشياء بهدوء .

أما الإستجابة بنفس طريقة التمثيل فإنها تصعد الصراع وتؤدى إلى أوضاع حرجة وإذا هوجمت أو قدمت تنازلات فقد سمحت للجانب الآخر أن يسيطر على درجة إستجابتك.

٢١- خذها أو اتركها ......

وهى سياسة تقول أن هناك منافس سيكمل الصفقة إذا لم تردها ، وهذا يقلل من شعورك بالقوة . وعليك أن تعرف حدودك وعليك أن تدرك أن الصفقة غير المناسبة لك هى أيضا غير مناسبة لغيرك ، ثم أعد صياغة الفوائد المرجوة من الصفقة وإذا لاحظت أن عرض الطرف الأخر لن يكون مربحا أو مقبولا وأردت أن تكون أكثر فاعلية فى هذه الإستراتيجية ، فعليك أن تنسحب .

٢٢- التنازل الأول ......

هناك أخطاء يرتكبها تقريبا كل فرد والأسباب كثيرة ، من أهمها أن الأخطاء التى تقع فى تقديم التنازلات تنتج لأن الناس ينسون ما هم بصدد عمله ويؤسفنى أن أقول: أننى أرتكب أخطاءاً سوف أرتكبها مرة أخرى إذا لم أحصن نفسى ضدها وكان إرتكاب هذه الأخطاء مكلفا للغاية.

لا تبالغ فى مستوى طموحك ، ولا تقبل العرض الأول ، ولا توافق خصمك على أنه يصعب حل المشكلة ولا تقدم التنازل الأول على أمور هامة.

٢٣- لا تتجه للطريق المسدود .....

إن الأخطاء التى ترتكب عند نهاية المفاوضات تحدث بسرعة حيث لا يتعرف عليها إلا بعد إنتهاء الجلسة .

لا تتجه للطريق المسدود و ساعد خصمك على حفظ ماء وجهه ولا تقدم العرض الأخير إلا بعد تقييم الموقف وعندما تصل إلى النقطة التى لا تقودك للطريق المسدود لا تظهر فرحك بذلك بصورة واضحة.

٢٤- أخطاء أخرى غبية ترتكبها فى المفاوضات ....

- المفاوضات ليست صراع.
- لا تبدأ التفاوض ولديك إستعداد للشجار.
- لا تدع موضوع يطرح للمناقشة وأنت غير مستعد له .

- لا تخف من المفاوضات مهما كانت الفروق شاسعة .
- لا تفاوض ومعك فريق درجة ثانية.
- الشكاوى التى يقدمها خصمك عن فريقك التفاوضى تعنى أن كل شىء على ما يرام.
- لا تدخل فى مفاوضات هامة بدون تلقين فريقك ماذا سوف يفعل؟
- لا تفترض أن خصمك يعرف مزايا ما تقول إشرح له بإسهاب.

من السهل التعرف على الأخطاء الفنية التى يرتكبها الآخرون أكثر من تعرفنا عليها عندما نرتكبها بأنفسنا - حلل ماذا فعلت بعد كل مفاوضة وإرجع إلى ملف أخطائك الغبية التى تحتفظ بها.

٢٥- قضايا زائفة ....

إذا كان الطرف الآخر يبدو متمسكاً بقضية واحدة خلال الصفقة ، فهذه القضية تكون أشبه بحصان طروادة للإيقاع بك وتقديم مزيد من التنازلات على أشياء غير ظاهرة ولكنها ذات أهمية أكبر للجانب الآخر ، مثلا إذا ركز الجانب الآخر على السعر فتكون القضية الحقيقية هى الخدمة وإذا ركز على التمويل تكون القضية هى ميعاد التسليم .

عليك أن تأخذ الحيطة نحو هذه القضية الزائفة وتسمع بإنصات وحيطة وتسأل نفسك ما هى الأشياء التى تهم الجانب الآخر . وهنا عليك أن تتحرى البحث وتلتزم بخطة ما قبل المفاوضات . وإلتزم بمنهج الشك وحاول أن تنعم النظر فى الإحتياجات الحقيقية وراء هذه الصفقة ولا تنجرف نحو قضية واحدة وتنسى القضايا الأخرى وتتنازل عن النقاط الثانوية لتهدئة المفاوض الآخر أو تتنازل عن قضايا رئيسية ليس عليها تركيز فى الوقت الحالى . ولا تتحدى الجانب الآخر حتى لا تصعد الصراع وينسحب الجانب الآخر حفاظاً على ماء وجهه.

٢٦-عند التوقيع على العقد........

وهذا الأسلوب يستخدم عند نهاية المفاوضات وإجراء التوقيعات على العقود ، نجد الجانب الآخر يعطيك العقد موقع ولكن مع حذف إحدى الفقرات أو تغييرها لكى يضغط عليك أن تقبل التغيير بدلا من فتح المفاوضات من جديد ، لذلك عليك أن تتقبل هذا التكتيك كجزء من المفاوضات وليس بديلا عن المفاوضات وأعد النظر فى كل العناصر على ضوء المتطلبات الجديدة ، لأنها قد تدمر توازن هذه

العناصر وتعامل مع أى تغيير على أنه عرض مضاد وتصرف ، كما لو كنت عند بداية المفاوضات.

٢٧- المصداقية لها سعر ....

السعر ليس هو المال إنه مزيج من المزايا . إن السعر الذى يدفعه المشترى يخفى فى طياته مصداقية البائع . ومن وجهة نظر المشترى فإن حقه فى الفحص والتأكد من صحة ما قيل له يعتبر جزءاً كبيراً من الصفقة يتمثل فى أهمية السلع والخدمات المعروضة للبيع.

ولكى نتفاوض مع الآخرين بفاعلية لابد أن نعطى بعض المعلومات عن أنفسنا وهذا هو الطريق الوحيد لعقد صفقة أفضل لكل من الطرفين . والمسألة ليست ما ننوى فعله ولكن قيمة المبلغ والشىء المقدم . وتنطوى المصداقية على ما يقال وكيفية قوله ومتى يقال ومن قاله. وجميعنا يعلم مدى صعوبة التعامل مع الأفراد الذين لا نصدقهم ولا نثق بهم.

إجعل أمامك وحولك طرق مختلفة يمكنك من خلالها الحصول على وقت أكبر للتفكير دون إحراج أو مضايقة الطرف الآخر ومثل هذه الطرق :-

- تناول زجاجة المياه والكوب ببطء .
- إبحث عن نظارتك وأمسح زجاجها وضعها على عينيك .
- إبحث عن قلم أو أى شىء مفقود منك .
- إتجه الى فتح نافذة أو ضبط جهاز التكييف .

٢٨- الراحة والإنزعاج ....

قد تمر بأوقات عصيبة فى المفاوضات تكون خلالها محاصرا بظروف غير ساره حيث من المرجح أنها كانت من فعل الخصم للحد من مقاومتك وإليكم بضع أشياء يمكن أن تضايقك على وجه الخصوص:

أ- أن تجلس على كرسى مواجه للشمس.

ب- الجلوس على كرسى هزاز.

ج- التفاوض فى حجرة مليئة بالضوضاء.

د- التفاوض بدون وجود تكييف والجو شديد الحرارة .

هـ- العمل طوال الليل بدون نوم .

و- تغيير حجرة الإجتماعات بصورة دائمة.

٢٩- لا تبدد إنجازاتك ....

الفرد الذى أنجز كثيرا من العمل ، لا يرغب فى تبديده حتى لا يضيع الصفقة ويفضل الناس أن يحصلوا على هامش ربح أقل بدلا من فقدان تكاليفهم وفى محاولة إستعادة هذه التكاليف فإنه يتم المخاطرة بما هو أكثر من المال - فكلما زاد الجهد المبذول فى سبيل الحصول على الصفقة كلما زادت قيمة ذاتهم وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من السعر وينطبق هذا على وزير الخارجية والسباك .

٣٠- النقطة الحاسمة ....

بعض الشركات يستخدمون اسلوب النقطة الحاسمة ، حيث يستدعى البائعين المقدمين للعروض إلى حضور إجتماع يحضره كافة المتنافسين ، حيث يجلسون على مائدة المفاوضات لمناقشة أفضل العروض ، ثم يتحول كل شئ لعمل شاق حيث يتم مناقشة أدق التفاصيل . وأثناء الإجتماع يؤكد المشترون ويكررون على إحتمال كون (الطلبية) كبيرة ، ويستجيب المتقدمون بالعروض للمتطلبات الجديدة. وبعض المديرين يمنع بصورة مطلقة البائعين لديه عن حضور مثل هذه الإجتماعات .

٣١- إطلاق الصواريخ ....

هناك قائمة تحوى أساليب إطلاق الصواريخ بعيدة المدى لكى تفرض ستاراً هائلاً من الدخان بحيث لا يمكن لأى فرد أن يتعرف على ماذا يحدث بالضبط . ويحتاج ذلك لوقت وتنظيم أكثر مثل تكليف شخص جديد ، أو توسيع المشكلة أو توفير كم هائل من المعلومات التفصيلية أو إيجاد مشكلة مساوية ومعاكسة أو إنشاء نظام جديد أو عقد لجان وهكذا.

٣٢- المفاجأة ....

تنطوى على شىء ما فى الحروب وربما فى المفاوضات بصورة متعادلة ولكن هذا التكتيك مبالغ فيه فى عمليات الشراء والبيع ومع هذا فإن الكثيرين من المفاوضين يشعرون أن المفاجأة أسلوب ناجح لإبقاء الضغط على الطرف الأخر .

٣٣- القسمة بالتساوى ....

إن إقتسام الفرق بالنصف أسلوب سريع للتوصل إلى إتفاق فهو يغرينا وفوق هذا وذاك فإن الناس إعتادوا أن يحصلوا على نصيبهم بالتساوى وأن يقسموا كل شىء بالتساوى سواء فى المنزل أو المطعم أو فى حفلات أعياد الميلاد - إن القسمة فى الوسط بسيطة، وليست القسمة فى الوسط مليئة بالمشاكل بيد أنها تطرح سؤالا صعبا ، إن لم يكن فى الوسط فأين تتم القسمة؟ فالأشياء المتساوية ليست بالضرورة عادلة ومنصفة.

٣٤- الإحصاءات ....

إن الإحصاءات لها قوة تنويم المشاهد مغناطيسيا وهى بذاتها ليست جيدة أو سيئة وعندما يتم الفحص العميق لها فهنا فقط تظهر على السطح الأرقام الخبيثة والماكرة.

وتحت السطح يمكن أن يرى الفرد مجموعة من الحقائق والتفسيرات والإفتراضات والأحكام على القيم وبعض الأخطاء القبيحة ، فعليك أن تكون متشككا فى الإحصاءات ، راجعها أكثر من مرة.

٣٥- المكانة ....

إن مكانة الفرد جزء من السعر والناس يتبادلون مكانتهم كما يتبادلون النقود أو البضائع ، وعندما يتحدث شخص رفيع المكانة إلى شخص متواضع فى المكانة فإنه يمنحه نفس المكانة مقابل الحصول على بعض المزايا ذات الطبيعة النفسية وهنا تحدث مفاوضات بينهم . وبصفة عامة مكانة الفرد ترهب الآخرين . والنصيحة لهؤلاء الذين يواجهون أناس أعلى مكانة منهم هو أن يتحدوهم بدلا من أن تتملكهم الرهبة .

٣٦- العروض النهائية ....

إن أفضل أسلوب تعرف من خلاله أنك تحصل على سعر مناسب للخدمات هو أن تحصل على عروض نهائية، ومع هذا ففى بعض الأوقات نرى الأشخاص غير مستعدين لتقديم عروض نهائية بسبب وجود كثير من الأمور المجهولة فى تنفيذ مثل هذه الأعمال .

٣٧- كن شكاكا ......

يجب على المفاوض البارع أن يكون شكاكا ، وأسلوب تقييم ما يقال له من قبل الطرف الآخر يمكن أن يلخص فى أربع مبادىء:-

-لا تأخذ آى شىء أبداً على أنه مسلم به.
- افحص كل شىء.
- ضع كل شىء فى نصابه الصحيح.
- ليكن لديك خطاً فاصلاً للتمييز بين الحقائق وتفسيرها.

٣٨- ستار الدخان ......

يحتاج المفاوض أحيانا إلى إطلاق ستار الدخان حينما يرغب فى تغيير الحديث أو تأجيل القرار أو التقييم على مسألة ما ولهذا فهم يطلقون ستارات الدخان مثل الحديث عن الموضوعات الخارجية أو الخروج لدورة المياة أو طلب شاى أو كثرة المكالمات التليفونية أو تقديم مقترحات بديلة تعيد المفاوضة للبداية أو إعطاء إجابات على أسئلة لم يطلب أحد منك الإجابة عليها.

٣٩- البيانات المضللة ......

إن الجهد المكثف للخداع يبدأ من إعطاء الخصم الكثير من المعلومات التى تجعله يغوص فى مستنقع أوراقه حيث يأمل المرء فى ذلك أن يتم التفاوض عن البيانات الهامة وأن تفوت الفرصة لطرح الأسئلة المفيدة ، ولذلك يجب عليك ألا تنخدع بالردود الطويلة المملة فالكثير من البيانات شىء مثل عدم وجودها إذ يكون بين طيات الكلمات أخطاء متعمدة وافتراضات غير صحيحة وبنود متناقضة ولتكن لديك الشجاعة لطلب براهين وأدلة مفصلة والمثابرة على فحص الأشياء .

٤٠- إستخدام المعلومات ....

يتفق الجميع على أن المعرفة هى القوة ، ومع ذلك تفشل العديد من الشركات فى الإستعانة بمصادر المعلومات العامة والخاصة المتوفرة لهم لأنهم يصعبون الأمور على العاملين معهم للحصول على المعرفة ، وثمة ثلاث خطوات أساسية لازمة قبل ان يستخدم الأفراد المعلومات وهى معرفة مكان المعلومات ، وطريقة الوصول إليها ويكونوا منظمين لتلقى هذه المعلومات والأمر يتطلب الجهد والمال لتخزين المعلومات وجعلها متاحة للجميع ، يجب أن يكون لديك مفهوماً صحيحاً عن مدى التسوية ، فليس هو مجرد الفرق بين أقل ما يحصل عليه البائع وأكثر ما يدفعه المشترى ، ولكنه الفرق بين تقدير المشترى للحد الأدنى للبائع وتقدير البائع للحد الأقصى للمشترى.

٤١- الشريك الـطُعم ......

المشترون والبائعون يستخدمون هذا التكتيك فى التجارة بدون أن يدركوا ذلك فـى أغلب الأحيان فيستعين السماسرة بواحد من الأصدقاء يدخل إلى المكتب فى نفـس وقت دخـول المشـترى ويلعب الصديـق دور المشـترى المنـافس لنفس العقــار وواقع الأمر أن هذا الصديـق يتقـاضى عمولـة فـى النهايـة مـن البـائع وعليـك أن تفرق بين المنافس ومساعد السمسار.

٤٢- الأساليب الملتوية أو المشبوهة .....

تبدأ من المناورة والشخص الملتوى هو الذى يجذب ويبهر الخصم لعقـد صفقـة ما بتقديم عرض مغرى بصفة خاصة وبمجرد إلتزام الخصـم عقليـا بـالتوصل إلـى إتفاق تبدأ عملية الخداع تأخذ طابع الجدية . حيث يقوم الشخص الملتـوى بتقديـم إتفاقات شفهية وينقضها بعد ذلك .

وتتنوع أساليب العروض ولكنها غالبا تشتمل علـى عدم موافقـة السـلطات العليـا ومشاكل النسخ والمشاكل القانونية .

٤٣- تحرك مثل الماء ......

إجعل مقاومتك فى المفاوضات مثل الماء ، فعندما توضـع المـاء تحت ضغط أو يتم دفعها لتتدفـق فـى قنوات غير مألوفة فإنهـا تـتراجع ، ثـم تتسـرب عندمـا يحيـن الوقت المناسب لها ، وتزحف عائدة لمكانها ببطء فى البداية ثم تشتد قوتها .

٤٤- المزاد ....

كيف تجعل البائع يعرض أقصى حد من أعماله مقابل أقل حد من المال (المزاد العكسى) ؟ وهذا التكتيك هو حلم المشترى الواعى ، حيث يهدف إلى جعل البائعين المنافسين يعرضون أسعارا أكثر من غيرهم عن طريق عرض أكبر كم من الأعمال مقابل حصولهم على أموال أقل وكثير من البائعين الذين لا يمتازون بكفاءة التفاوض يفلسون نتيجة لهذا التكتيك. كيف تحمى نفسك من المزاد العكسى ؟ عندما يدعوك المشترى لحضور مزاد عكسى من المهم أن تتعرف على المشاكل التى يعانى هو منها ، ولا تتعجل تقديم التنازلات وعرض نقاط القوة لديك ، وضع قيودا على سلطاتك بحيث لا تتعدى رقم صغير وإستعن بالخبراء . وإذا كانت الأمور تبدو على ما يرام أحتفظ بأفكار إبداعية يمكن إستخدامها فى رأسك .

٤٥- المعنى الخفى .....

عندما يقترح خصمك قاعدة ما إحترس منه وابحث عن المعنى الخفى من ورائها وأفضل سياسة هى أن تتسائل عن سبب إقتراحه لهذه القاعدة ، وكن حراً فى إهمال وإغفال قاعدة ما ، ليست فى صالحك .

٤٦- كسب الرضا ......

المفاوض مثل المستثمر فى سوق البورصة، فيقرر الدخول فىالمفاوضات من أجل كسب ما ، وعند بداية التفاوض يكون الهدف كسب الرضا بدلاً من المال .

٤٧- أجّل الصراعات .....

يفضل معظم الناس تأجيل الصراعـات ، ويـأملون أن تختفـى المشـاكل ، وسـيكون من الأفضل لهم أن يظهروا بعـض التحمـل والشـجاعة أثنـاء عمليـة التفـاوض ولا يؤجل الصراع ، حيث أن التأجيل سيسبب حالة من المعانـاة مـن عـدم الرضـا فـى مراحل لاحقة نتيجة توقيع عقد إتفاق ضعيف .

٤٨- تمسك بموقفك ....

إذا كنت تتعامل مع مفاوض صعب وعنيد ويتفوق عليك فـى الأهميـة داخـل نطـاق المفاوضات (مثل رئيسك أو شخص يشـغل منصـب أقـوى منـك) فـأنت فـى هـذه الحالة تضطر أن تتنازل ، ولكـن مـع هـذا تسـتطيع أن تـوازن وتحسـم الصعوبـات التى تواجهك فى هذا الموقف من خلال تحليلـك الدقيق للأشـياء والشـخص الـذى تتعامل معه ، وهناك عديد من الإستراتيجيات تسـاعدك علـى أن تحـول أى موقـف لصالحك.

عليك أن تسلك سلوكا يغطـى تصرفـاتك ولا ينـم عمـا بداخلـك ، فكثـير مـن النـاس يعتقد أن المحاسب - مثلاً - هو مجرد عداد ، والعلماء لا يعرفون غير ما تعلمـوا وأن مندوبى المبيعات يسعون لإخراج النقود من جيبك بطريقة غير شرعية. لذلـك عليك أن تراقب أثر الإشارات والإيماءات التى يراها فيك الخصم وبعد ذلك تصرف معه بطريقة مخالفة تماما لما رآه فيك فهذا يصيب خصمك بعدم التـوازن . وكلمـا كان هناك تناقضاً فـى سـلوكياتك ، كلمـا زادت فـرص نجـاحك وتعـاملاتك مـع هـذا المفاوض.

عليك أن تتحكم فى سير المفاوضات وذلك بتأكيدك أن كـل القضايـا مفتوحـة حتـى يتم الإتفاق عليها لأنها متداخلة مع بعضها البعض ، كذلك تسـتطيع أن تتحكـم فـى سير المفاوضات من خلال طلب التوقف لرؤية وجهة نظر الطـرف الآخـر وموقفـه وتوجِد خيارات جديدة وتتشاور مع من معك داخل نطاق عملك.

٤٩ – الدعابة ......

عليك أن تضفى قليلاً من المـرح والدعابـة فتخفـف مـن حدة الموقـف وتغير مـن الرتابة والملل .

٥٠ – أنت لست الضحية ....

لاتجعل من نفسك ضحية لأن الطرف الآخر يستفيد من خـلال عملـك معـه . فـالذى يجلس على طاولة المفاوضات يقع تحت ضغطٍ إما أن يصل إلى إتفاق ناجح أوأن يعطى سبب عدم إبرام إتفاق ناجح وكن دائما مستعداً أن تنسـحب مـن أى صفقـة ليست فى صالحك .

٥١ – إقامة علاقة طويلة المدى .....

إذا كنت ستتفاوض مع جانب آخر بصورة غير مباشرة فها هى بعض النقاط التـى تساعدك على إقامة علاقة ناجحة طويلة المدى :-

أ- عليك أن تعرف جيدا أسلوبك فى التفاوض وتحدد أسلوب الجانب الأخر.

ب- إطلب من زملائك المزيد من التغذية العكسية الأمينة والصريحة والمحددة لتحسين اسلوب التفاوض .

ج- إستغل كل إجتماع كفرصة لتوضيح القضايا الأخرى الكبرى للجانب الآخر وكذلك إحتياجاته.

د- إستمع إلى الإحتياجات السرية وجداول الأعمال غير الظاهرة.

هـ- (التضمينات المبهمة).

و- إذا كان هناك جانب يسيطر على دفة الحديث ، عليك أن تقول أو تفعل شىء حتى تستعيد تبادل الحديث من جانبين.

ز- لا تتخذ موقف المبندىء بالحديث.

ح- ركز على القضايا وليس الأشخاص .

ط- واجه الصراع مباشرة ولكن بصورة بناءة من خلال التركيز على جوهر الصراع وتأثيره.

٥٢- كسب مزيد من المعلومات ....

إن عملية التفاوض تحدث تأثيراً كبيراً وتُزيد من القدرة على توجيه أسئلة تمس الإحتياجات الحقيقية للجانب الآخر بغض النظر عما يظهره ، وعليك أن توجه هذه النوعية من الأسئلة ماذا؟ واين ؟ ومتى ؟ وكيف ؟ ولماذا ؟ ومن ؟ وإلى أى مدى؟ لكشف الترتيبات المبهمة والإحتياجات السرية.

يمكنك الإجابة على هذه الأسئلة من خلال التحدث مع منافسى أو زبائن الجانب الآخر أو من خلال قراءة تقارير تجارية أو مقالات حديثة عن الجانب الآخر أو البحث فى مراجع المعلومات القياسية.

٥٣- الخلط بين المبادىء والأمور ....

كثير من المفاوضين يخلطون بين المبادىء والأمور الرئيسية فالمفاوض الناجح يمكنه الفصل بينها من أجل عدم التقيد ببعض الأمور التى يمكن التنازل عنها حيث يعتقد أنها مبادىء ، وهى ليست كذلك .

٥٤- المخبرون السريون ......

يستخدمون فى عمليات التفاوض وسوف يظلون هكذا فى المستقبل ، وهم يحصلون على معلومات كثيرة جداً ليس لى الحق فى معرفة بعضها ، والتعرف على شركة الخصم والعاملين فيها يعد من مصادر القوة الشرعية. والمشكلة تكمن فى أنهم يتخطون الحدود المسموح بها ويكتشفون أشياء لا يجب أن توجد فى أى ملف تجارى ولكن وجودها يمثل مشكلة دائمة .

٥٥- ممنوع الدخول .....

إن تكتيك ممنوع الدخـول أو التوخـى فـى تقديـم التفـاصيل يتطلـب الشـجاعة فالمشترى لا يروق له هذا الأسلوب بيد أنه من المرجح أنه سـيحترم موقفك منـه وفى داخل أعماقه ، ويعلم أنك تحمى حقه فى خصوصياته أيضا ، ولكـن هل هـذه السياسة تحميك من أن تفقد عميلا له وزنه؟

٥٦- إحصل على وعد ......

التعهد يعتبر إلتزام بالتنازل لأنه يحتوى على خصم أو تخفيض ، وبعض الوعـود لا تساوى شيئا ، والبعض الآخر يتم تنفيذها إذا كان الشخص الذى قدمهـا لايـزال على موقفه فى وضعها موضع التنفيذ ، إذا لم تستطع الحصول على تنازل أحصـل على وعد .

٥٧- عقدة الذنب ..... أشعره دائما انه كان السبب فى عدم إتمام الصفقة.

٥٨- النحلة ..... إستخدم (الزن) أى التكرار والدغ وإهرب.

٥٩- بالونة الإختبار ...... لجس نبض المفاوض الآخر وتحديد الخطوة القادمة .

٦٠- كسب الوقت .... الخروج عن الموضوع أو التعطيل لزيادة الوقت .

٦١- التهويل .... تكبير المميزات وتضخيمها بهدف التأثير والإبهار.

٦٢- التحقير .... تكبير العيوب وتضخيمها بهدف الحصول على تنازل.

٦٣- الضاحك الباكى ..... أنت جاد وصعب ولكنك خفيف الظل.

٦٤- أنا معك .... تضامن معه فى بعض المواقف التى تجعله يعتقد أنه لا يوجد خلاف.

٦٥- الشاكوش ...... لا تهدد به ولكن إجعله معلقا فى الهواء أمام نظر مفاوضك .

٦٦- الصدمة الكهربية ..... أعطه معلومة أو إصطنع موقف لا يقبل المفاوضات.

٦٧- الحمل الوديع .... تظاهر بأنك تسعى للسلام وتبديد الخلاف .

٦٨- إجعله يشم الرائحة المحببة إليه ... لوح له ببعض المغريات التى يمكن أن ينجذب إليها .

٦٩- إدفع العربون ..... عندما تصل الى نقطة إتفاق أكد عليها وسجلها.

٧٠- كيف تضع نفسك مكان الشخص الآخر ......

فى المرة القادمة التى تكون فيها فى موقف تفاوضى تجارى أو إجتماعى أسأل نفسك ثلاثة أسئلة بسيطة إنها ستضع تفكيرك على الطريق الصحيح. والأسئلة التالية نابعة من وجهة نظر البائع بيد أنها تنطبق على أى فرد فى أى مكان :

أ- ما هو القرار الذى أريد من المشترى أن يتخذه " فى الواقع" ؟

ب- لماذا لم يقدم المشترى إلى الآن على إتخاذ القرار؟

ج- ما هو الشىء الذى يمكننى فعله لتسهيل الأمر على المشترى لكى يتخذ القرار الذى أريد منه أن يتخذه؟

ستساعدك هذه الأسئلة على التفكير بصورة أكثر وضوحاً فيما تفعله ، وكيفية إرتباطه بعملية إتخاذ القرار للطرف الآخر .

٧١- الصوت العالى والشكوى والصياح ....

كيف يمكننا التعامل مع الشخص البائع الذى يلجأ لمثل هذه التكتيكات ؟ وهذا سؤال هام لأن الكثير منا يضطرون إلى التعامل مع أناس يتحدثون بصوت عال ، أثناء العمل اليومى . وخير وسيلة للدفاع هى عدم إظهار الخوف وإذا حافظت على إمتلاك قواك العقلية ورفضت قبول الإساءة وتعاملت بمنطق الواقع وليس العاطفة ، وتصرفت بكرامة وثبات ، فسرعان ما سيتوقف صاحب الصوت العالى . وإذا لم يتوقف فمن الحكمة عندئذ أن تأخذ هذا الشخص إلى شخص ما له سلطة أعلى مدرب على التعامل مع الذى يصرخ ويصيح بأسلوب هادىء وقوى. وصاحب الصوت العالى قد أحرز إنتصارات كثيرة منذ طفولته فلا تدعه يحرز إنتصاراً آخر على حسابك .

٧٢-الأهداف المباشرة:أساليب إكتشاف ما يدفعه وما يقبله البائع ....

هل توجد وسائل يمكن بواسطتها التوصل مباشرة إلى معرفة ما يدفعه المشترى أو ما يقبله البائع ؟ والأفراد الذين يفاوضون يودون كثيرا لو يعرفوا ما هو الشيء الذى يريده الشخص الآخر؟ بيد أنهم حتى فى حالة معرفتهم ما يريده الآخرون فإنهم لا يصدقون ذلك . ولحسن الحظ ، فإنه توجد تكتيكات لإكتشاف ذلك.

٧٣- من الذى يتحدث كثيراً جداً ؟

المنطق الشائع يقول : كلما قلت معرفة الطرف الآخر عنك كلما كان موقفك معه أفضل. إلا أن الذين يفسدون الأمور فى الواقع هم الآخرون فى مؤسستك وهؤلاء هم الذين لا يعتقدون أنهم مفاوضون بل مهندسون ، عمال إنتاج ، مفتشون ، محاسبون ومشغلون . وهؤلاء هم الذين يتحدثون كثيرا جدا فى أغلب الأحيان بدلا من أن يصمتوا. وبذلك فهم يقدمون الكثير للطرف الآخر.

٧٤- الحصول على أشياء صغيرة جداً فوق الصفقة ......

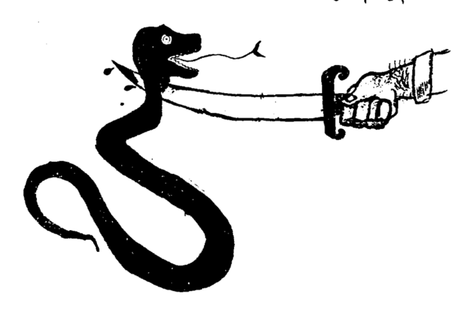
وهذا الأسلوب يؤتى ثماره وقد قال أحد الأشخاص ذات مرة: *"إذا لم تستطع أن تحصل على غذاء إحصل على ساندوتش"* وأصحاب هذا الأسلوب يطلبون (الساندوتش)وهو قد لا يفيد كثيرا لذاتهم بيد أنه بالتأكيد يساعد على عدم الشعور بالجوع وليس الإشباع الكامل .

ويتبع البائعون هذا التكتيك مع المشترين ، والمشترون يتبعونه معهم. ويجب على كليهما أن يتفهم كيف ولماذا يفلح هذا الأسلوب؟ وبإستخدام كلمات التجارة فإنه من الأفضل بصفة عامة أن تكون فى وضع من يحصل على الأشياء الصغيرة مجانا بدلا من أن تكون فى وضع من يعطها مجانا.

لماذا ينجح هذا الأسلوب ؟ ينجح لأن غالبية الناس لا يتحلون بالصبر. فهم يريدون أن ينتهوا من صفقة ما لكى يتوجهوا إلى صفقة أخرى. والناس يريدون أن يحبهم الآخرون ، وأن يظهروا لهم أنهم عادلون معهم وأنهم يريدون بناء علاقات مستقبلية . ورجال الأعمال مستعدون لتقديم تنازلات لتحقيق هذه الأهداف.

٧٥- إستخدام القصة أو الأسطورة ....

عندما يصعب عليك الرد بصورة مباشرة حيث قد يؤذى ذلك مشاعر مفاوضك أو أنك لا تستطيع أن تواجه مديرك أو رئيسك ، إحكى له قصة توصل إليه المعنى ... فمثلاً عندما تريد أن تخبره أنك أهملت فى كتابة التقرير لأنك واثق من أنه لن يقرأه فإنك تستطيع أن تحكى له قصة ذلك الإبن الذى يسأل أباه ماذا يكتب؟ فقال له الأب: خطاب لعمك فقال له الإبن: ولكنك يا أبى لم تتعلم الكتابة فقال له الأب: وكذلك عمك لم يتعلم القراءة .





الباب الخامس

التفـــــاوض وإبـــرام الصفقـــات

NEGOTIATING AND TRANSACTION MAKING



الباب الخامس

التفـــاوض وإبرام الصفقات

*** التفاوض وإبرام الصفقات**

أولاً : صناعة الموقف أو الحدث التفاوضى .

ثانياً : أخطاء قاتلة فى الطريق التفاوضى .

ثالثاً : الإحتمالات التفاوضية الثلاثة.

رابعاً : الطلبات غير القابلة للتفاوض وهل هى قابلة للتفاوض.

خامساً : كيف تقدم تنازل لمفاوضك؟

سادساً : الإستماع أقل التنازلات التى تبديها تكلفة.

سابعاً : الإستماع الجيد يعنى القدرة على الإقناع.

ثامناً : الإعتراضات وكيفية التعامل معها .

تاسعاً : كيف تبيع وجهة نظرك.

عاشراً : مهارات التفاوض بالهاتف.

حادى عشر : كيف تهزم عواطفك وأحاسيسك أثناء التفاوض.

إبـــــرام الصفـقـــات

TRANSACTION MAKING

أنت صانع صفقات ، فأنت تحاول الحصول على أحسن سعر عندمـا تبيـع وتحـاول الحصـول على أفضـل سعر وأعلى خصومـات عنـد الشراء .

إنك تحـاول أن تـأخذ مكـانـاً ممـيزاً بيـن زمـلائك ، إنـك تحـاور رئيسـك ومرؤوسيك وتحاول أن تبدو مديرا ناجحـاً ومميزاً أنت تقـوم بعمـل الصفقات يومياً ، وقـد تشـعر بذلك وقد لا تشعـر ولا يوجـد فـرد يقـوم بالتفاوض لعقد الصفقات ويعتمد على العواطف أوالصدفة أو الظـروف ولكنـك تحتـاج إلـى خطـة وأساليب مناسبة لتنفيذها وسوف تعتمد شهرتك على قدرتك على النجاح فى تنفيذ هذه الخطة. ولكنك كيف تتأكد من أنك قد نجحت فى تحقيق أفضل وضع ممكن فى هذه الصفقة؟ إن الإجـابة على هـذا السـؤال مطلوبـة منك فى كـل مفاوضة. وحتى تكون الإجابـة فـى مجملها أو فـى أغلـب الأحـوال إيجابيـة فعليك أن تتعلم وتتدرب على صناعة الصفقات الناجحة وأهمها:-

* *لا تضرب مائدة المفاوضات بيدك .*
* *لا تصـــرخ فى وجـــه مفاوضك.*
* *لا تـــهـــدد أو تـــتـــوعــــد.*

الأفضل لك أن تخلق بيئة مناسبة لحـل المشكـلات والتعـاون ، فهـذا المناخ سوف يولد ظروف ونتائج مرضية لكل الأطراف.

أولاً : صناعة الموقف أوالحدث التفاوضى

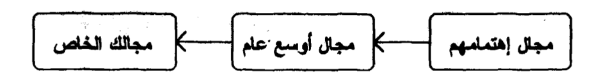
كيف يمكنك صناعة الموقف أو الحدث الذى يمكن أن يقبله الآخرون؟

عندما تتحدث عن إحتياجاتهم	– يكونون أكثر إستعدادا للإستماع " " " للمناقشة. – يستمعون إليك لمدة أطول . – يعطونك إنتباههم . – يتذكرون الكثير مما قلت. – يحترمونك ويقدرون ذكائك.

غالبية الناس يكونون أكثر إهتماما بما تقوله هى ، أكثر مما تقوله أنت ، إبدأ بإهتماماتهم أولاً ثم إنتقل منها بالتدريج إلى الإهتمامات العامة والشائعة ثم إلى إهتماماتك أنت فى طريقك لتحقيق ما تريد ولكن كن حذراً من أن تقفز من إهتماماتهم إلى إهتماماتك مباشرة .

– إنك عندما تتحرك من مجال إلى آخر عليك أن تملك مهارات ذلك .

– لا تقدم لهم إقتراحات أو آراء غامضة وليس معنى الغموض هنا صعوبة الألفاظ أو المعانى ولكنه الغموض المتعلق بمصالح الطرف الآخر ، وهل يستطيعون أن يروا ما يهمهم فعندما تقدم لهم إقتراحا وضح لهم مصالحهم وكيف يمكن أن تتحقق ، واترك لهم أن يستنتجوا وغير إتجاهاتهم بعيداً عن المنافسة وإبعد مخاوفهم ، وإجعلهم يشعرون أن مقترحاتك هى البديل المناسب الذى يحل لهم مشاكلهم ويبدد مخاوفهم .



وذلك بمراعاة الآتى فى كل مرحلة:

١- عندما تبدأ بإهتماماتهم :-

- **إبدأ بأقرب جزئية لوجهة نظرك وأيدها .**
- **تسلسل فى الجوانب الإيجابية .**
- **لاتقترب من وجهات النظر المعارضة .**
- **لاتستخدم كلمة "لكن" فى هذه المرحلة .**
- **اذكر بعض أقوالهم التى ذكروها فى حديثك مثل(وكما قال السيد/..).**
- **إجعلهم يشعرون أنك تتفهم وجهة نظرهم وتخدمهم .**

٢- عندما تنتقل للمجال الأوسع :-

- **إربط بين إهتماماتهم وبين المصلحة العامة.**
- **لا تطلب منهم بصورة مباشرة وضع المصلحة العامة فوق مصالحهم الخاصة .**
- **حدد العناصر الإيجابية فى وجهات نظرهم ، والتى تتفق مع البيئة المحيطة وإنتقل بعد ذلك إلى الجوانب السلبية التى تتعارض مع البيئة المحيطة.**
- **رتب العوامل المعارضة من الأقل تأثيراً حتى الأكثر تأثيراً .**
- **راقب ردود أفعالهم وإستثمرها فى التحرك من منطقة إلى أخرى .**

٣- عندما تنتقل لمجالك الشخصى :-

- **كن حذرا من إظهار أنك قد قاربت من تحقيق رغباتك والوصول إلى أهدافك.**
- **تذكر أنك مازلت تحتاج إلى سماعهم وإنصاتهم وسوف يحاولون الإستفسار أو الهروب أو الخروج عن الموضوع .**
- **لا تحاول توجيه الضربة القاضية حتى يقع مفاوضك صريعا .لأنه سوف يقوم أشد شراسة ويحاول إستخدام أساليب لم تكن تتوقعها.**

- إبدأ بعرض النقاط التى تتوقع أن يقدم فيها مفاوضك بعض التنازلات وحاول أن تساعده على إتخاذ القرار .

- لا تطلب منه تنازلات مستمرة ومتتالية ولكن قاطعه ببعض التنازلات أو الشكليات أو بعض التوقعات بالنجاح والتميز.

- حاول أن تبلور أو تلخص ما يتم الإتفاق عليه ، وإذا كانت التفاصيل سـوف تهدم الخطوط العريضة التى تم الإتفاق عليها ، فعليك أن تختار بين الإستمرار والتأجيل حسبما تشعر أو تقدر مصالحك .

يجب أن يتذكر المفاوض دائماً وفى كل موقف أنـه لـيس أمامـه إلا أحـد حلول ثلاثة وهى :-

- قبول الوضع الحالى.

- ترك المفاوضات .

- تغيير قدر مناسب من الإتجاهات.

فليس هناك حالة تفاوضية تنتهى بنصر أو هزيمة ولكن يجب أن يكـون هناك تحديداً لما يمكن الحصول عليه.

ثانياً : أخطاء قاتلة فى الطريق التفاوضى

إننا نرتكب العديد أو بعض الأخطاء بصورة إنفعالية ، أو كما تعودنا فـى المواقـف البسيطة فى حياتنـا وربمـا تكـون قــد ساعدتنا الظـروف المحيطـة مـن الأهـل أو الأصدقاء أو البيئة لتحقيق أهدافنـا ، إلا أننــا لا نستطيـع أن نحمل عادتنــا ونحـن صغار السن أو أثناء مرحلة التعلـيم أو مـع الأسـرة إلى مشاكلنا مع عالم الوظيفة أو التجارة أو المال... إننا نواجـه ظـروف ومشـكلات أخـرى ، إن العــاطفة التـى كان لها نصيب كبير فى إتخاذ القرار سابقا قـد ضعف تأثيرهـا ولـم تعد مجديـة . ولكن علينا أن نكون أكثر حذرا حتى لا نخسـر كـل شـىء وعليـك أن تضـع بعـض المحاذير أمامك عنــد كل موقف تفاوضى فأهم الأخطاء الشائعة:-

١- التصعيد غير المنطقى للأمور .

٢- التركيز على أن تكسب على حساب الآخرين .

٣- أن تبدأ التفاوض بالموضوعات الصعبة.

٤- أن تحاول أن تكون ثقتك أكثر ثقلاً دائماً.

٥- الهروب بدلاً من التفاوض.

٦- التركيز على المعلومات الرئيسية وتجاهل الفرعية.

٧- إهمال الجانب الآخر وعدم إعطاء التقدير المناسب .

٨- الثقة الزائدة فى قدراتك التفاوضية .

ثالثاً : الإحتمالات التفاوضية الثلاثة

إن المفاوضين يقومون بعملية المشاورات وذلك أثناء محاولتهم مواجهة الصـراع والمشكلات وعليهم أن يستوعبوا حقيقة أن هناك ثـلاث وجـوه تنتـج عـن عمليـة التفاوض.

١- المكسب - الخسارة ... ليس هى النهاية السعيدة ، فعندما يخرج أحد الأطراف خاسراً من المفاوضات ، يشعر أنه قد تم خداعه ولذلك فإنه بمجرد إنتهاء المفاوضات سوف يبدأ مرحلة أخرى من الصراع، وسوف يشعر بأنه قد حدث نوع من التلاعب . ولذلك فإن مفهوم المكسب فى التفاوض ليس عند توقيع الإتفاق أو التصافح ، وتبادل القبلات ولكنه إمتداد للشعور بالرضا بعدما تذهب إلى مكتبك أو منزلك ، عندما لا يكون عندك بعض القلق أو الخوف أن يتراجع المفاوض عن الإتفاق أو يكشف بعض الثغرات فيه فإنك تكون قد كسبت فعلاً . فالمكسب التفاوضى المؤقت هو الذى يعنى أنك خدعت أو ضللت الطرف المقابل لك وتعيش قلقا خوفاً من إكتشاف ذلك بل وتستعد للمواجهة مرة أخرى عندما يعود إليك مفاوضك معاتبا أو رافضاً أو طالباً تعديل الإتفاق. فمكسبك التفاوضى ليس على مائدة المفاوضات أو فى الأوراق التى تم توقيعها أو الشيكات أو البضائع التى حصلت عليها ولكن فى مشاعرك وإقتناعك بعدالة الإتفاق . ونظرتك المستقبلية لإستمرار أو تطوير هذا النوع من الإتفاقات.

ولكنك مازلت فى حاجة إلى مزيد من الطاقات والخبرات فأنت فى حاجة إلى معرفة السياسات الناجحة فى التفاوض .

- كيف تفتح الأبواب وتغلقها ؟
- كيف تستأنف وتنهى الحديث ؟
- كيف تستخدم الوقت لصالحك ؟
- كيف تحصل على المعلومات ؟
- كيف تتعامل مع طرف لديه سلطات أقوى ؟
- كيف تُحَجِم سُلطَات الآخرين ؟

البيع والشراء والمفاوضة فى كل شئ ليس فى البضائع وحدها ، ولكن فى العلاقات الإنسانية بين الناس ، فأنت تتعارض مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء ومع نفسك.

ومعيار التفاوض ... هو أن ننظر إلى المواقف التفاوضية نظرة مختلفة عما كنت تعتقد من قبل فهى ليست مواجهة أو مسابقة أو منافسة ، ولكن إنظر إليها على أنها مؤتمر أو حفل لا تستعد بأسلحتك التقليدية وهى الصوت المرتفع والثورة.

المكسب بالنسبة لك هو الحصول على الممكن والأفضل ، وليس خسارة كل شئ، المكسب بالنسبة لك أصبح مواجهة الأهداف الرئيسية وليس مهاجمة وغزو الطرف الآخر .

لقد سقط حديثا تكتيك المواجهة فى التفاوض ، وتحول إلى تكتيك التعاون وحل المشكلات وحتى تكتيك التنازل والتساهل أصبح مرفوضاً حيث أنه يؤدى لصفقات خاسرة فى النهاية كى تنمو أنشطتك موضوع الإتفاق وينمو معك مفاوضيك .

إن الحياة لن تسمح لفرد أن يكسب دائماً ويخسر جميع من حوله ولذلك فلا تقلق إن كنت خاسراً اليوم ولكن لا تستسلم للخسارة وفاوض من أجل مكسبك ومكسب الآخرين معك .

٢- الخسارة – الخسارة

LOSS LOSS ....

إننا كثيرا ما نتقبل الخسارة اليوم من أجل المكسب غداً ، وهذه النتيجة شائعة لدى الكثيرين ، حيث يستقر كلا الطرفين على أشياء أقل مما يريدها حيث يعتقدان أن ذلك هو الممكن المتاح وعلى الرغم من تقديم التنازلات والخسارة ، إلا أنه يعتبر من أفضل النتائج ، ولكن ليس معنى ذلك أن الخسارة للطرفين هى

أفضل الحلول بصفة دائمة ولكنهـا تكون حلولاً مرحلية تتحـول بفعل الزمـن إلـى مكسب للطرفين. وفى واقع الأمر أنه عندما تشتد المواجهة بين الطرفين وتتحـول إلى خسائر يومية فى الأرواح أو الأموال أو الجهد أو الفكر فإن علـى المفـاوض الناجح أن يوقف الخسائر أولاً أويعنى ذلك وقف أو إستنزاف أو إهدار المـوارد. ويتطلب ذلك أن يقدم كل طرف بعضاً من التنازل .

ولكن قد يعتقد البعض أن إستمرار الصراع سوف يمكنـه مـن القضـاء علـى عزيمته تماماً ، وهذا أصبح أمراً مشكوكاً فى صحتـه حيـث أن القضاء التام علـى غريمك يحتاج إلى حسابات مستقبلية دقيقـة ، ولكن هذا لا يمنع أن تكون تنازلاتك متناسبة مع ما حققت من مكاسب أثناء الصراع.

٣- المكسب – المكسب ..... WIN ...... WIN

تفرض مفاوضـات تحقيـق المكسب علـى كـلا الطرفيـن أن يتبنيا إتجاهـاً بعـدم المنافسـة . والفهـم المتبـادل لإحتيـاجـات وأهداف جميع الأطراف وبعض مهارات التفاوض الخاصة بالإضافة إلى قدرمعقول من التعاون.

* قبل المفاوضات

أن تكون مفاوضا جيدا أشبه بأن تكون عداءاً جيداً ، فأنت تعرف بالفعل مـا تفعلـه ولكنك تستطيع أن تفعل أفضل من خلال تدعيم خططك والتقدم نحو الهدف ، وبمـا تعرفه عن المجال والمنافسة التى أنت فيها .

وهذا يجعلك تدخل أى جلسة مفاوضات وأنت واثـق مـن نفسـك وتذكـر أنـك دائمـا تحتاج إلى إستعداد وليس هناك حدود للإستعداد .

* متى تحدث المفاوضات ؟ هل هناك تذبذب فى دائرة الأعمال أو أى متطلبات نقدية ، أو أى عوامل أخرى تؤثر على الصفقة ؟
* ما هى كمية الوقت المتاحة لك؟ (تزداد سرعة التقدم عندما يقترب أحد الأطراف من الوقت المحدد).
* ما هى القضايا التى سوف يتم التفاوض عليها ؟ القضية هىأى شىء له قيمة لأى من الأطراف .
* ما هى القضايا التى نتحاشاها ؟ عند المفاوضات على بعض القضايا تجنب أى قضية يكون موقفك فيها ضعيف.
* كيف يتم تصنيف القضايا ؟ صنف أهمية القضايا التى عندك عن طريق تقسيما إلى ثلاث فئات هى :

الإحتياج وهو عدم التقدم فى المفاوضات بدون هذه القضايا .

الأفضلية وهى أن ورود مثل هذه القضايا يجعلك تحرز تقدما فى المفاوضات

بها المصلحة وهى إنك تستطيع أن تستخدم هذه القضايا وتفاوض بها.

* ما هى حدودك ؟ هل لديك سلطة إتمام الصفقة ؟ عليك أن تدخل المفاوضات بأكبر سلطة ممكنة فى يدك فهذا يعطيك ثقة ولا تقول إن:لديك سلطة مطلقة فأنت تحتاج لأن تقول يجب أن أستشير البعض.
* ما هى الحقائق ؟ كلما تعرف المزيد عن الجانب الآخر وعن الصفقة نفسها كلما أصبحت أكثر فاعلية .عليك أن تسأل بإستمرار.
* ما هى وجهة نظر الطرف الآخر ؟ عليك أن تقضى بعض الوقت وأنت تحاول أن ترى الصفقة من وجهة نظر الطرف الآخر وكيف ينظرون إليك ؟ وماهى القضايا التى سيقدمونها ؟ وما هى القضايا الهامة بالنسبة لهم ؟ وما هى إتجاهاتهم ومعتقداتهم وأساليبهم ؟ وكيف تختلف صفاتهم عن صفاتك ؟ وهل يتمتعون بفاعلية؟

*** ما هى المؤثرات الخارجية التى سوف تؤثر على المفاوضات ؟ عليك أن تدرك كيف تؤثر هذه الأشياء على الصفقة وهذه الأشياء تتمثل فى ظروف السوق الحالية ، القوانين واللوائح ، تصرفات المنافسين ، نقص المواد والإمدادات ، تصرفات الأطراف الخارجية ، البورصة والسياسة وإتحاد العمال والمشكلات الشخصية للمفاوضين وأشياء كثيرة أخرى .**

*** ماذا تقبل ؟ عليك أن توضح أفضل صفقة بالنسبة لك وما تحتاجه وذلك على الأقل لتصل إلى إتفاق .**

*** ما هى الخطة التى تبنى عليها تصرفاتك ؟ ضع جدول أعمال يتضمن ما تريد أن تناقشه أولاً وثانياً وأخيراً وتجنب أن تضع قضايا قليلة.**

القضايا التى تعتقد أنها على درجة عالية من الأهمية فى البداية تتلاشى مع تقدم سير المفاوضات .

عليك أن تنظر إلى الأمور بعناية وسوف تجد نقاط تتفق عليها ، وتتعثر حلول المشاكل عندما لاتتوافق إحتياجات كل جانب مع هذه النقاط . ويجب أن تبدأ كل جولة من مفاوضات المكسب - المكسب بعبارات تعكس إتجاه كل طرف وتعكس فهم كل طرف لقضايا الطرف الآخر وكذلك طبيعة الصراع لأن الإتفاق على الصراع و المشكلة يجعلك تجند كل القوى المتاحة لحسمها بطريقة تشبع إحتياجات جميع الأطراف .

ومواقف تحقيق المكاسب لجميع الأطراف (المكسب - المكسب) ليست دائماً ممكنه. فإذا كان الموقف لايساعد على إتخاذ أسلوب حل المشكلات فإنه سيتعين عليك إتباع سياسة التوافق وهذا لايعنى ضياع مجهوداتك لأن المحاولات الأمينة لفهم إحتياجات الجانب الآخر وتلبية هذه الإحتياجات تخلق مناخاً من النوايا الحسنة وجسراً قوياً للمفاوضات المستقبلية .

رابعاً : الطلبات غير القابلة للتفاوض ، هل هى قابلة للتفاوض؟

هل الطلبات غير القابلة للتفاوض قابلة للتفاوض ؟ هل ورائها هدف ما عند وجودها على مائدة المفاوضات ؟ الإجابة على هذين السؤالين إيجابية (نعم).

والطلبات غير القابلة للتفاوض هى مطالب مغالى فيها بحيث يستحيل التوصل إلى حل وسط لها عمليا . ومثل هذه المطالب نجدها فى القيم الأساسية التى قد تكون ذات طبيعة أخلاقية أو دينية أومهنية أو إقتصادية.

وتقديم مثل هذه المطالب يخلق العداء لأنها تهدد معتقدات هامة . والشىء الغريب بخصوص المطالب غير القابلة للتفاوض هو أنها يمكن أن تساعد المفاوضين على حشد العاملين معهم فى نفس الوقت الذى يقومون فيه بنشر المعارضة . وعن طريق تقديم مطالب مغالى فيها يمكن للمفاوض أن يظهر إقتناعه الكامل . وعندما تختلط المطالب غير القابلة للتفاوض مع المطالب الأكثر إعتدالاً فإن المفاوض تسنح له الفرصة لإعطاء أرقام كبيرة فى نطاق الشركة للأسهم النهائية. إن المطالب غير القابلة للتفاوض تقلل من آمال الخصم وتجعله أكثر إستعداداً للتوصل لحل وسط فى نقطة ما بدلاً من المخاطرة فى مواجهة خطيرة للقيم . وعادة يوجد بعض الناس فى شركة الخصم يعتقدون بأن المطالب المبالغ فيها لها ميزة إلى حد ما .

هل يوجد مجال لمثل هذه المطالب فى مفاوضات الشراء- البيع ؟ بالطبع يوجد حيث أن ذلك يحدث يوميا فيقول البائعون للمشترين: " لا يمكن أن نفصح عن التكاليف ". " لن نعطيك أسرار تجارتنا ". " لا يمكننا تخفيض السعر لأن لوائح الحكومة تحرم علينا ذلك". " لن نسمح للعاملين لديك بالتدخل فى قرارت الإدارة الخاصة بشركتنا ". وقد يبدو أو لا يبدو أن هذه المطالب غير قابلة

للتفاوض لكنها تبدو كذلك بالتأكيد للمشترى عديم الخبرة. والمطالب غير القابلة للتفاوض ملائمة فى ظروف معينة إذ يجب عليك أن لا تقدمها إذا لم تفكر فى تكلفة الوصول إلى طريق مسدود ، ودرجة الثقة المتبادلة ، والآثار المترتبة على ذلك ، وإنقاذ ماء الوجه ، وقدرتك الشخصية على تجميع التأييد الدافعى فى شركتك لتقديم الطلب المغالى فيه.

والمطالب غير القابلة للتفاوض جزء من عملية المساومة وهى بطبيعتها غير عادلة ولاظالمة . وعندما تسمعها للمرة الأولى فإن رد فعلك يكون الغضب والرد على الخصم . والإجراءات المضادة التالية سوف تساعد فى كبح جماح مزاج الفرد حتى عندما تتهدد القيم الراسخة:-

١- إعقد مباحثات غير رسمية.

٢- لا تثر أى عداوات أخرى .

٣- إشرح أسباب عدم قابلية هذه المطالب للتفاوض .

٤- قوّ من عزائم العاملين معك بإشراكهم فى التفاوض .

٥- دع الرأى العام يتفهم مدى معقوليتك وبصفة خاصة المحيطين بك .

٦- كن مستعداً لمناقشة الموضوعات القابلة للتفاوض .

٧- لاتخف من إستخدام قوتك بجانب التعقل والحذر .

٨- لا تصب بالذعر .

إن المطالب غير القابلة للتفاوض خطيرة على الطرف الذى يقدمها لأنها يمكن أن تلهب الطرف الآخر مما يتحتم معه الوصول إلى طريق مسدود على كافة الموضوعات .ومع هذا ومن خلال الخبرة فإن غالبية هذه المطالب تصبح نوعا ما قابلة للتفاوض إذا أعطيت أسباب لها مع إتاحة الوقت اللازم لقبول مفهوم " غير القابل للتفاوض".

خامساً : كيف تقدم تنازل لمفاوضك ؟

هل يوجد ثمة شيء يسمى نمط التنازل المثالى؟ الأدلة كثيرة على أنه يوجد وإليك ما أكتشفته من خلال تجاربى:-

* المشترون الذين بدأوا بعروض منخفضة نجحوا أفضل ممن لم يفعلوا ذلك.
* المشترون الذين دفعوا مبالغ كبيرة فى تنازل واحد زادوا من توقعات الآخرين بمزيد من التنازلات.
* البائعون الذين كانوا يرغبون فى الفوز بالقليل نالوا القليل .
* الذين أعطوا القليل فى مرة ما نجحوا أفضل من غيرهم.
* الخاسرون هم الذين قدموا التنازلات الأولى فى مسائل كبيرة والتفاوض السريع سيىء للغاية لأحد الأطراف .
* المواعيد الأخيرة (النهائية) أثرت فى صنع القرار وإبرام الإتفاق بسرعة.
* الذين قدموا أكبر تنازل مرة واحدة فى التفاوض فازوا بالقليل جدا .

١- التنازل

ما يتنازل عنه البائع يؤثر فى مكاسب المشترى ، والتنازل نفسه يمكن أن يؤثر فى كيفية تجاوب المشترى لتنازل ما من البائع. فإن كان التنازل كبيرا فإن المشترى بدلا من أن يكون راضياً ربما يفرض طلبات أكبر على البائع. ما نفعله أو ما نقوله يؤثر فى ويتأثر بدوره بما يفعله الطرف الآخر أوبما يقوله إن الأمر يبدو كما لو كان سلسلة من ردود الأفعال . إلى أين يأخذنا كل هذا ؟ ويجب على البائع أن يفكر جيدا فى التأثير الذى سيتركه كل تنازل يقدمه على ما سيفعله المشترى بعد ذلك. ولابد من أن يسأل البائع نفسه "إذا قدمت هذا التنازل ماذا سأفعل بعد ذلك وماذا سوف يفعلون هم بعد ذلك ؟ " إن سؤالاً

بسيطاً كهذا يمكن أن يساعدك على رؤية تنازلك مَن خلال وجهة نظر الشخص الآخر .

٢- عندما يكون واحد أكثر من أربعة

غالبية الناس لديهم رغبة فطرية لأن يكونوا عادلين. وتقتضى العدالة أنه إذا قدمت أنا أربع تنازلات لك فإنك ستشعر بأنك مضطر لتقديم تنازل واحد على الأقل لى . والمسألة الأساسية فى التفاوض ليست أننى قدمت أربع تنازلات أوأنك قدمت تنازل واحد ولكن هى ما إذا كان تنازلك الوحيد أكثر قيمة من تنازلاتى الأربع. ذلك يقول " الآن ماذا ستفعل من أجلى؟ " وهذه هى النقطة التى تستحق الإهتمام بحق .

٣- التنازلات التى لا تقدم شيئاً

كيف يمكنك أن تقدم تنازلات لا تقدم شيئا مثل البضائع أو الأموال أو الخدمات ؟ وأجمل ما فى هذا التكتيك هو أن أى فرد يستطيع أن يقدم هذه التنازلات وهو عندما يفعل ذلك يحصل على صفقات أفضل ، إفترض للحظة أنك مندوب مبيعات وأن مديرك قد أمرك بألا تقدم أية تنازلات فى صفقة البيع أو فى شروطها . كما طلب منك أن تجعل المشترى راضياً بقدر الإمكان بالصفقة بالرغم من عدم تقديم أية تنازلات . ومن الوهلة الأولى يبدو الأمر كما لو كان مستحيلاً تنفيذه بيد أنه ليس كذلك وفيما يلى بعض تنازلات يمكنك تقديمها بدون أن تخسر شيئا ملموسا:-

* إستمع بإنتباه لما يقوله الطرف الأخر.
* إشرح له الأمور بأفضل طريقة ممكنة.
* إذا قلت شيئا ، فعليك أن تثبت صحته.

* كن مستعدا للحديث بالتفصيل حتى ولو كنت تفتقد تغطية الموضوعات نفسها مرة بعد مرة.
* عامل المشترى بأدب ولطف.
* طمأن المشترى بأن المشتريين الآخرين لا يعاملون بأفضل مما يعامل هو به.
* داوم على الإشارة كلما تطلب الأمر ذلك إلىأسباب وكيفية أن الصفقة سوف تقدم له الرضا المستقبلى الذى وُعد به.
* أظهر له كيف أن منافسين آخرين ذوى سمعة طيبة قد أبرموا صفقات مماثلة أيضا .
* إترك المشترين يختبرون بأنفسهم بعض الأشياء لصالحهم .
* إذا كان ممكنا قدم وعودا عن إبرام صفقات مستقبلية.
* أطلب من أحد كبار العاملين بالمؤسسة التى تعمل بها أن يعمل على إرضاء المشترى.

٤- أخطاء غبية خاصة بالتنازلات

هذه أخطاء يرتكبها تقريبا كل فرد والأسباب كثيرة ومن أهمها أن الأخطاء التى تقع فى تقديم التنازلات تنتج لأن الناس ينسون ما هم بصدد عمله. ترتكب الأخطاء التالية وسوف ترتكبها مرة أخرى إذا لم تحصن نفسك ضدها . وإرتكاب هذه الأخطاء مكلفٌ للغاية.

* لا تحدد الطلب الأول عندما تقترب من هدفك النهائى. وقد قال أحد مديرى إدارة العقود الهامة بالحكومة ، لابد أن يُفترض فى المرء فى كل المفاوضات- طالما أنك لا تتعامل مع أحداث صغار- أن الأرقام المضادة له سوف تستمر فى إتخاذ المواقف القصوى أولا. وبنفس القدر من الأهمية لابد أن يفترض المرء أيضا -

طالما أنك لا تتعامل مع الحمقى – أن الأرقام المضادة له لم تكشف عن المواقف الدنيا بأية وسيلة .

* توجد أدلة كافية لإستنتاج أن النجاح يكون حليف من يبدأ بسعر عال ، ولا تخجل من السؤال عن كل شيء قد تحتاجه وما يزيد عنه أيضا.

*لا تفترض أنك تعرف ما يريده خصمك. ومن الحكمة والتعقل إلى أبعد الحدود أن تفترض أنك لا تعرف ، ثم تمضى لإكتشاف حقائق الموقف بالإختبار والصبر.وإذا تفاوضت على صفقة على أساس تقديراتك غير المختبرة فإنك ترتكب خطأً فادحاً.

* لا تفترض أن مستوى طموحك عال بدرجة كافية. ومن الممكن أن تكون مطالبك معتدلة للغاية أو سهل الحصول عليها. وقد لا يعرف خصمك ما يريده وقد يمتلك مجموعة من القيم مختلفة عما لديك.

* لا تقبل أبداً العرض الأول المقدم لك . الكثير من الناس يفعلون ذلك إذا كان العرض طبقا لما توقعوه أو كانوا يأملون الحصول عليه.

ويوجد سببان معقولان لعدم قبول العرض الأول : أولا من المرجح أن خصمك مستعد لأن يقدم بعض التنازلات . والثانى سوف تجعل خصمك يشعر بأنه كان أحمق قليلا لأنه بدأ بسعر مرتفع جداً. وعلى أية حال، فإن المفاوض الذى يقبل العرض الأول المقدم له بسرعة كبيرة يرتكب خطأً.

* لا تقدم أبدا تنازلا بدون الحصول على تنازل مقابله. لاتقدم تنازلات بلا مقابل أو بدون مناقشات جادة فالتنازل الذى يحصل عليه خصمك بسهولة كبيرة لا يعطيه الرضا الكثير الذى يحظى به عندما يحصل على هذا التنازل بعد صراع وكفاح طويل .

* لا توافق على ما يدعيه خصمك من أن قضية ما غير قابلة للحل الوسط على أساس المبدأ أو على معيار آخر . فكل مسألة قد تكون قابلة للتفاوض.

يجب أن يتم إختبار المدى الذى عنده قد يقبل الخصم على إستبدال مبادئه مقابل التحكم فى أمور مسألة ما .

* لا تقدم التنازل الأول على أمور هامة . وتدل تجاربى على أن الخاسرين هم الذين يقدمون التنازلات الأولى على القضايا الرئيسية.

* التنازلات التى تقدم بأسلوب ضعيف يمكن أن تزيد من حدة إنفصال الأطراف بعيداً عن بعضها البعض بدلاً من إنضمامهم والعمل معا للصالح المشترك وقد يهدف تنازل ما إلى رفع مستوى الطموح إلى الخصم إذا ما تم تفسيرة على أنه دليل على النجاح والقوة ولاتقلل من أهمية أسلوب تقديم التنازل عن أهمية المبلغ المتنازل عنه.

* عندما يقدم لك الخصم تنازلاً ما لا تشعر بالخجل أو الذنب عند قبوله منه . وقاوم الدافع الذى يجعلك تخبر خصمك بأنه عاقل لأنه قد قدم هذا التنازل . كن واقعياً ومُتعقلاً عند أخذ القرار .

* لا تفقد كم التنازلات التى قدمتها ، إن الأرقام موضوع هام يمكن أن ترفع من فاعلية التفاوض. إحتفظ بسجل لهذا أو دونه أمامك.

* لا تذهب إلى المفاوضات بدون أن تدون كل مسألة أمامك . حدد مستوى لطموحاتك ، حد أدنى ، وسعر مبدئى لكل بند . لابد من تصنيف البنود طبقاً لفئات " يجب " .

* لا تسرف فى " حسابك المصرفي من المرونة " والمرونة مثل المال فى حساب دفتر الشيكات . ولابد لكل تنازل تقدمه أن يجعلك تقترب من هدف ما . وإذا إستنفذت كافة التنازلات فإذن يصعب تجنب الوصول إلى طريق مسدود .

* لا تنقل نمط تنازلاتك بوضوح وجلاء . إذ يجب على كل تنازل تقدمه أن يدل على تسوية ممكنة . ومع هذا فإن خصمك يجب أن لا يتأكد من أين سيتم هذا التنازل أو إذا كان سينفذ أم لا ؟

* يجب على المشترين أن لايردوا على المطلب المرتفع بمطلب أخر مضاد له. إذ يجب عليهم أن يصروا على أن يقوم البائع بخفض المطلب الأول قبل تقديم عرض مضاد . وإذا لم يستطع المشترون تنفيذ ذلك ، فيجب عليهم أن يتجاوبوا بتقديم عرض يمكن تأييده ولكنه يكون منخفضاً.

* لا تقدم تنازلات إلا بعد أن تعرف كافة المطالب .

* لا تشعر بأنك مجبر على الإلتزام بتنازل ما في بند ما . إن الإتفاق الشامل أكثر أهمية من البنود الفردية . أوضح لخصمك أن كافة التنازلات المقدمة على البنود ، وأنها قائمة على أساس إتفاق شامل مرضى . ويميل بعض الناس إلى التمسك بالتنازلات المؤقتة بينما يجب عليهم ألا يفعلوا ذلك. وهم يخشون أن تطعن كرامتهم إذا تراجعوا عن الإتفاق المؤقت. ومثل هذه الصرامة والعناد في الموقف قد تكلف كثيرا خاصة إذا لم يظهر خصمك أى تردد.

* لا تقدم تنازلات على أساس " التعويض مقابل شيء آخر " ليس ضرورياً أن تكون التنازلات متوافقة في نوعها . ويمكنك أن تبادل الكثير مقابل القليل ، بنود صغيرة مقابل بنود كبيرة ، بنود غامضة مقابل بنود واضحة ، أشياء غير قابلة للقياس تقابل أشياء قابلة للقياس .

سادساً : الإستماع ...أقل التنازلات التى تقدمها تكلفة

كيف تود أن تقدم تنازلاً للطرف الآخر بدون إعطاءه شيئا ملموساً له قيمة ، إن الأمر سهل وما عليك إلا أن تستمع له ، فالإستماع هو أقل التنازلات تكلفة عليك بل قد يكون أكثر أهمية على الإطلاق.

هل أنت تستمع ؟ من المرجح أن الإجابة هى: لا وتشير الأبحاث إلى أن الناس بعد إستماعهم لشخص ما بلحظات فإنهم لا يتذكرون غلا جزءاً بسيطاً من الحديث الذى سمعوه بغض النظر عن إعتقادهم بأنهم كانوا يستمعون بإهتمام .

والتفاوض يتطلب الإستماع الجيد ومن المؤسف جدا أن غالبيتنا لا تعلم كيف تستمتع؟ فالإستماع هو أسهل الطرق للتعرف على الإحتياجات وإكتشاف الحقائق.وإذا إستغرقت وقتاً فى الإستماع فلا حيلة لك فى التعلم. والمشكلة تكمن فى أن عليك أن تتخلص من بعض العادات السيئة وهذا يعنى أنه يجب عليك أن تنظر فى عين المتحدث ، وتكن يقظاً وتجلس معتدلا وتقترب منه ، وتكن متفهماً لإستيعاب المعلومات الجديدة،والمتحدث سوف يكافئك على جهودك بأن يسهل عليك إلتقاط ما يتحدث عنه .

لماذا لا نستمع ؟ مسئولية المتحدث هى السبب الأول من الإحدى عشر اسلوبا التالية والبقية عبارة عن عوائق ذاتية من المستمع تقف فى طريق حسن الإستماع :-

١- معظم الناس يتحدثون قبل أن يفكروا وكلامهم غير منظم ويصعب الإستماع لهم.
٢- توجد أشياء كثيرة فى عقولنا لايمكن إغفالها فى لحظة وقتية.
٣- نميل إلى الكلام والمقاطعة أثناء الكلام كثيرا جدا.
٤- يتملكنا التلهف على الرد بالبرهان على خلافاتنا مع الآخرين ولانتحمل الصمت .
٥- نتخلص من الكثير مما نسمعه بإعتباره غير مرتبط بالموضوع أو غير هام لنا .
٦- نميل إلى تجنب الإستماع للأحاديث الصعبة لأنها فنية للغاية أو مفصلة أكثر من اللازم.
٧- نحن نسمح لأنفسنا بتشتيت الإنتباه وبعدم التركيز . وما يشتت إنتباهنا يكون أكثر متعة من موضوع المناقشة نفسه .
٨- نحن نتعجل الإستنتاجات قبل وضوح كافة الأدلة .

٩- نحن نحاول تذكر كل شىء بشىء من الصعوبة لدرجة أن النقاط الرئيسية تضيع منا .

١٠- نتغاضى عن بعض الجمل لأنها صادرة عن أناس لانعتبرهم مهمين.

١١- نحن نميل إلى الإبتعاد عن المعلومات التى لا نحبها.

إن نظرة فاحصة إلى العادات السيئة تكشف أن جميعها تتمركز حول موضوع واحد . المستمعون الذين لا يجيدون الإستماع يتركون أنفسهم يبتعدون عن المحادثات على أمل اللحاق بها فيما بعد ولسوء الحظ لا يمكنهم اللحاق بها. والإستماع البناء يبدأ بإدراك المرء أن المتحدث يقدم نفسه بشكل مقبول وهو يريدك أن ترى وتصدق ما يقدمه . ذلك مثل الممثل على خشبة المسرح فإن أداؤه سيكون أفضل لو إستمعت لما يقوله بكل أحاسيسك.

وعندما يتحدث الناس فإنهم يمتلكون موضوعاً رئيسياً وبعض الأفكار الرئيسية المؤيدة والبرهان على صحة أفكارهم ، وتكمن المشكلة فىأن الناس لا يتبعون هذا النمط البسيط لأنهم يخلطون الأشياء . وهم يقدمون الحكايات والأفكار والأشياء غير المرتبطة بالموضوع والدلائل و(الأكلشيهات) الفارغة للمستمع لكى يردها إلى عناصرها الأصلية بمجهود كبير.

كيف يمكننا التغلب على هذا الخليط ؟

يمكننا أن نطلب من الطرف الآخر أن يلخص النقاط الرئيسية والأسباب. وفى وقت ما يمكننا أن نلخص الجمل ونسأل عما إذا كان هذا الموضوع صحيحاً أم لا؟ إذ لا يوجد عيب فى أن أقول " أنا لاأفهم هذه النقطة " أو " دعنى أفهم ذلك مباشرة " أو " هل تقصد أن تقول " أو " لست متأكداً عن كيفية إرتباط ذلك بالموضوع " إن الطرف الآخر يريدك أن تفهم كما أنه سيرحب بالفرصة التى تجعله يوضح كلامه وأنت بذلك تسدى له معروفاً.

إستمع بعناية وإهتمام وكما لو كان لزاماً عليك أن تلخص النقاط الرئيسية

لرئيسك . وسوف تجد أن للتفاصيل المؤيدة مكانها إذا أمسكت بالنقاط الرئيسية . وتعود على تكرار ما قيل بحيث يعلم المتحدث بأنك مدرك لما يقال. وفكرة أخرى جيدة تتمثل فى تعيين فرد ما من فريقك لكى يكون المستمع .

سابعاً : الإستماع الجيد يعنى القدرة على الإقناع الجيد :

الإقتراحات التالية قائمة على أساس إكتشاف (نتائج)أبحاث فى علم النفس ومثل كافة البحوث فإن التجارب على الإقناع ليست نماذج دقيقة للعالم الواقعى. إن الحكم التجارى السليم والحس المنطقى لرجال الأعمال هو السبيل الوحيد لملء الفراغات التى يتركها البحث.

١- يفضل بدأ المباحثات بالقضايا سهلة التسوية بدلا من القضايا الجدلية إلى حد كبير.

٢- يتم إحراز تقدم فى القضايا الخلافية إذا تم ربطها بالقضايا التى يسهل الإتفاق عليها .

٣- إن رسالة تطلب قدرا كبيراً من تغيير الرأى يحتمل لها أن تحدث تغييراً أكثر، وهنا كما هو الحال فى أوجه أخرى فى الحياة، فإن مستوى الطموح يرتبط بالإنجازات .

٤- وعندما يتعين إرسال رسالتين إحداهما مرغوباً فيها والأخرى غير مرغوب فيها فيجب عندئذ إرسال المرغوب فيها من قبل الجمهور أولاً.

٥- يتحسن التعلم والقبول للأشياء إذا تم التأكيد على أوجه التشابه فى المواقف بدلا من الإختلاف.

٦- عندما يتم التأكيد على الرغبة فى التوصل لإتفاق فإنه يسهل التوصل إلى إتفاق .

٧- إن إرسال رسالة تثير حاجة أو رغبة أولاً ثم تزود معلومات لتلبية هذه

الرغبة يتذكرها المرء أفضل من غيرها . ومع هذا فإنه عندما يحدث تهديد شديد نتيجة إثارة رغبة ما أحدثتها الرسالة ، فإن المستمع يرفضها .

٨- إن تقديم جانبى قضية ما أكثر فاعلية من تقديم جانب واحد منها.

٩- عندما يتم مناقشة مزايا وعيوب قضية معينة يفضل تقديم وجهة النظر المفضلة للمتحدث فى النهاية .

١٠- يتذكر المستمعون بداية ونهاية عرض ما أكثر من الوسط.

١١- " " النهاية أفضل من البداية خاصة عند تعودهم على نقاط المناقشة والموضوع.

١٢- يجب ذكر الخاتمة والإستنتاجات بوضوح بدلا من تركها للمستمع لكى يستنتجها هو.

١٣- تكرار الرسالة الإعلامية يؤدى إلى التعلم والقبول.

ثامناً : الإعتراضات ... كيفية التعامل معها :

كل صفقة تجارية للشراء أو البيع تنطوى على الرضا وعدم الرضا حيث أن الطرفان عرضة للإعتراف على شىء ما يجب عليهما أن يتغلبا عليه. والفرق بين المفاوضات الناجحة والفاشلة قد يتوقف على كيفية حسن التعامل مع الإعتراضات .

إن أساسيات التعامل مع الإعتراضات واحدة لدى المشترى والبائع ومع هذا فإننا سننظر إليها من وجهة نظر البائع حيث أنه هو الذى يواجه مشاكل أصعب لأنه يجب عليه أن يتعامل مع الإعتراضات بدون الإساءة إلى المشترى. وفى هذا الصدد فإن المشترى له حد من تجاوزات مسموح بها أكثر من البائع .

ويمكن التعامل مع الإعتراضات بفعالية إذا أمسكت بالخيط المؤدى لذلك ، تمرس على إتباع الخطوات التسع الشائعة التالية وسوف تبدأ فى التحسن غدا:-

١- قبل لقاء المشترى دون مزايا وعيوب منتج شركتك ومنتج المنافس لك .

٢- دون كل إعتراضات المشترى الخاصة بمنتج شركتك أو الخدمة التى تتذكرها.

٣- أطلب من زملائك فى الشركة أن يحضروا معك جلسة يذكرون فيها الإعتراضات المتوقعة أو المحتمل حدوثها ثم مارس عملية الرد على هذه الإعتراضات كما لو كانت قد أثيرت من قبل العميل .

٤- عندما يثار إعتراض ما من قبل المشترى تأكد من أنك تفهمه تماما قبل الرد عليه.

٥- بعد تفهمك للإعتراض قرر ما إذا كان يسهل أو يصعب عليك التعامل معه . والإعتراضات السهلة هى تلك التى يتم دحضها بالأدلة والبراهين المتاحة بسهولة.

٦-أعد صياغة الإعتراض فى صيغة سؤال يتطلب الإجابة بنعم من المشترى وكمثال على ذلك " هل أفهم من كلامك أنك قلق على تكاليف التشغيل العالية لتسيير السيارة ؟" وهذا السؤال سوف ينتزع إجابة بنعم من المشترى المحتمل للسيارة والذى إعترض على تكاليف البنزين والإصلاح المرتفعة.

٧- لا تعزز من إعتراض المشترى بأن توافق عليه . إن مندوب المبيعات المذكور أعلاه سيكون غير حكيم إذا قال " نعم إن مصاريف تشغيل هذه السيارة مرتفعة ولكن ... ".

٨- إذا كان الإعتراض سهل الرد عليه قدم دليلك على ذلك وأطلب رد فعل إيجابى على الدليل الذى قدمته. وعلى سبيل المثال ، قد يقول مندوب المبيعات " بينما أنت تتوقع أن تكاليف تشغيل بعض السيارات الفارهة تكون عالية فإن هذه ليست كذلك ، وهل تعلم أنه قد أجريت إختبارات أثبتت أن هذه السيارات تستهلك صفيحة بنزين كل ١٥٠كيلو ، أليس هذا شىء له قيمة ؟".

٩- إذا كان الإعتراض صعب التعامل معه ، أعد صياغته فى صورة سؤال قابل للرد عليه "بنعم" . ثم أجب على إعتراض العميل.

وكمثال إذا إعترض مشترى السيارة على سعرها المرتفع فقد يقول له البائع: " أفهم من هذا إذن أنك تحب هذه السياره بيد أنك مهتم بالسعر. هل هذا صحيح ؟ حسناً لا يمكنك أن تجد سيارة أخرى مثلها على الطريق . إنها قوية وآمنة للغاية وتحافظ على قيمتها عند إعادة بيعها كما أنها إقتصادية بحق بصورة عامة.ويمكن لكل فرد أن يمتلك سيارة بيد أنه لا يمكن لكل شخص أن يمتلك سيارة رائعة كهذه. ومن أسباب إمتلاك الأغنياء للسيارة هذه أنهم يعلمون قيمتها العالية. "

إن مدخل الرد على الإعتراضات يكمن فى إرضاء المشترى لأن يعلم أن وجهة نظره مفهومة وعن طريق إعادة صياغة الإعتراض على هيئة سؤال فإنك تنقل له تفهمك وتنتزع منه إجابة بنعم . وعندما يثار إعتراض صعب فإن الأمر يزداد صعوبة لتحريك المشترى إلى الإجابة المثبتة. ويوجد ميل طبيعى لدى البائع للتعبير عن الإتفاق ويجب كبت ذلك لأنه بصفة عامة شىء غير حكيم لتعزيز الردود السلبية . الإجابات الإيجابية فقط هى التى تساوى تعزيزها.

وإذا ما أثير إعتراض قوى يصعب التعامل معه يجب على البائع أن يتجاوب بأن يؤكد على مزايا المنتج الأكثر أهمية عند المشترى . ودائما يفضل التعامل مع الإعتراضات الصعبة علىالأسعار بهذا الأسلوب. وتنطبق المبادىء أعلاه ليس فقط فى عالم التجارة ولكن فى العالم الإجتماعى أيضا. ودائماً تثار الإعتراضات فى الحياة اليومية. ومن المفيد أن تعرف كيف تتعامل معها حينما تثار وأينما تظهر.

تاسعاً : كيف تبيع وجهة نظرك :

إن رجل المبيعات عبارة عن مفاوض لديه وجهة نظر ما يرغب فى إقناع المشترى بأنها سليمة وصحيحة. والمشترى لديه مجموعة من العقائد والبائع لديه مجوعة أخرى . إن تبادل وجهات النظر يعتبر عملية تفاوض - عملية صعبة للغاية لأن الأفكار والآراء مثل الممتلكات لا يحب الناس أن يتخلوا عنها. وتوجد ثماني نقاط عليك أن تتذكرها إذا أردت لوجهة نظرك أن تنتقل وتسود عند غيرك وهى نقاط يسهل إتباعها ولن تنساها أبدا:-

١- تكلم قليلا وإستمع كثيراً فالشخص الآخر يرغب فى التعبير عن نفسه وإذا حافظت على هدوءك فإنهم سيتكلمون وسوف يردون عليك بأن يكونوا أكثر إنتباها عندما تتكلم.

٢- لا تقطع حديث المتحدث فقطع الحديث يغضب الناس ويعيق عملية الإتصال.

٣- لا تكن عدوانياً ميالاً للشجار. وتوجد أسباب وجيهة لإحترام الشخص الذى يتحدث بصوت رقيق. ومن الصعب على الفرد أن يكون حازماً بأسلوب معتدل ومسيطر على النفس من أن يكن فظا، صوته عال وساخر. إن أسلوب الشخص رقيق الصوت يشجع الآخرين على تبنى نفس المعاملة. والإتجاه الجدلى لا يغير من الآراء .

٤- لا تكن متعجلاً فى طرح وجهات نظرك . وكمبدأ عام يفضل أن تحصل على وجهة نظر الشخص الآخر كاملة قبل أن تعبر عن وجهة نظرك.

٥- أعد ذكر موقف وأهداف الشخص الآخر بمجرد أن تفهمها.إذ يحب الناس أن يعلموا أن الآخرين يفهمونهم . وهذا تنازل غير مكلف لأن تقدمه.

٦- تعرف على النقطة الرئيسية وتمسك بها وتجنب النزوع إلى إرباك نفسك بالجدال والمناقشات وتكلم فى نقطة واحدة فى وقت واحد.

٧- لا تحيد عن النقطة الرئيسية وإجعل الطرف الآخر لا يحيد عن الموضوع. وهذه الإعادة لها ميزة أخرى ، حيث أنها تتطلب منك الإستماع الجيد له قبل هذه الإعادة ، ثم صياغة وجهة نظرك بمفردات قريبة من مفرداته .

وتوجد ثلاثة أساليب للحد من الإنحراف عن الموضوع الرئيسى:-

(أ) وافق على بعض النقاط غير الأساسية بصورة مؤقتة لغرض المناقشة والجدال .

(ب) وافق لكى تناقشها فيما بعد .

(ج) حاول أن تعامل الخروج عن الموضوع بإعتباره بعيداً عن الموضوع الرئيسى إلى حد ما وليس مرفوضاً.

٨- كن " مع " وجهة النظر وليس " ضدها " ويفضل الناس التعاون عن الصراع، والأفكار المذكورة أعلاه تؤدى إلى الدرب الصحيح وعندما تفكر فى بيع وتوصيل وجهات نظرك وبيع منتجاتك والفوز فى مناظرة ما فإنك ستجد أنها جميعا تشترك فى أشياء كثيرة.

عاشراً : مهارات التفاوض بالهاتف :

١- كيف ؟

لا تفاوض بإستخدام الهاتف إلا إذا كنت مضطرا لذلك . وإذا كان لزاما عليك ذلك فعليك إذن أن تتأكد من أنك أنت - وليس خصمك - مستعد تماماً. وهذه النصيحة تضمن توفير مالك ونزول الكرب بك. والناس " تنتابهم الفوضى " عندما يتحدثون فى الهاتف مرات كثيرة .

وهناك مناسبات يكون فيها الهاتف أكثر كفاءة من المباحثات وجها لوجه. وحتى فى هذه المناسبات فإنه من الضرورى والأساسى جدا أن نكون على وعي بالمخاطر الكامنة الشائعة فى المكالمات الهاتفية:

* الشخص الذى يبدأ المحا دثة أولا له ميزة المفاجأة .
* من السهل حذف الأمور الهامة.
* يوجد ضغط يجعلك حاسما وأن نقترب من نهاية الصفقة والمكالمة.
* إن العمليات الحسابية البسيطة تصبح صعبة بموجب ضغط الوقت.
* المكالمات تكلف مبالغ (خاصة إذا كانت لمسافات طويلة) ونحن نميل إلى أن نكون على وعي بها أكثر مما ينبغى .
* من الصعب على الفرد أن يستمع ، فإن عقولنا تنساق وراء أمور أخرى.
* الشخص الذى تطلبه قد يكون غير منظم حيث لا يستطيع أن يجد الملف والقلم أو حتى السكرتيرة.
* لا تستطيع أن ترى رد فعل الطرف الآخر .
* لايمكن تقديم الدليل أو فحصه .
* عادة تتم المكالمات الهاتفية عندما يكون المتلقى لها لديه أشياء أخرى فى عقله يفكر فيها .
* يصعب على الفرد أن ينأى عن أن يقاطعه أى شىء.

لابد من إضافة ثلاثة أمور أخرى إلى هذه القائمة الطويلة من عقبات الطريق حيث أن كل واحد منها يمكن أن تكن مصيبة وكارثة .

أ- من السهل أن تسيىء فهم خصمك على الهاتف أكثر من المباحثات وجها لوجه.

ب- لا يوجد وقت كافى للتفكير .

ج- يسهل على الطرف الآخر كثيراً أن يرفض طلباً لك عندما لا يراك. ومفاوضات الهاتف ليست جيدة أوسيئة بصورة متأصلة وهى أحياناً تكون السبيل الوحيد المعقول للتجارة . ومع هذا ، فإن الناس يرتكبون بالفعل أخطاءً فادحة ومكلفة فى الهاتف لايمكن أن يرتكبوها بدون الهاتف . وجميعنا قد فعل ذلك وأقول أن المفاوضات بالهاتف خطيرة إذ لايجب الإقتراب منها بصورة عشوائية . وإذا إستطعت أن تتجنبها فذلك أفضل بكثير .

وإذا لم تستطع فإن الأوامر والنواهى المذكورة بعد ذلك ستساعدك فى التعامل معها بإسلوب ملائم .

٢- ما أفعله وما لا أفعله :

ما يلى ذكره هو عدد من أوامر ونواهى المفاوضات بالهاتف وهى مقبولة ومعقولة بيد أنها تنسى مراراً فى خضم إنجاز الأمور . وسوف نبدأ بالأوامر :-

* إذا أتصلت فعليك بالإستماع . وأعرف الموضوع بالكامل ثم عاود الإتصال.
* تكلم قليلاً . وكلما قل كلامك كلما زاد كلام الطرف الآخر .
* حاول تجربة المحادثة التليفونية قبل ان تتصل بالطرف الآخر .
* أعد قائمة بما ستتحدث فيه لتجنب حذف أى شىء .
* ضع آلة حاسبة على مكتبك .
* ضع أوراق العمل على مائدة فسيحة أمامك .
* دون ملاحظاتك وضعها فى ملفات بسرعة .
* أكد على الإتفاقات بسرعة بإسلوبك الخاص بك.
* كن جاهزا بعذر لقطع المحادثة .
* إذا كنت تخشى أن تؤخذ مكالماتك على أنها دليل على الضعف فعليك أن تمهد الجو لها مسبقا .

٣- أشياء يجب إنجازها لجعل مفاوضـاتك بالهـاتف أكثـر فاعليـة فإنـه توجد أشياء أخرى يجب أن لا تفعلها :-

النواهى هى :

* لا تنخرط فى تفاوض بالهـاتف بينمـا أنت فى منتصـف إجتمـاع للموظفين.
* لا تفاوض على أمر ما إلى نهايته إلا إذا فهمته ولديك الموقف المعد سلفا له.
* لا تدفع نفسك إلى إتخاذ قرار سريع بسبب إرتفاع رسوم الهاتف .
* لا تتردد فى معاودة الإتصال إذا إكتشفت خطأ فى الحساب .
* لا تخف من إعادة فتح الكلام فى موضوع هام . وإذا حـدث بعد أن فكرت ملياً وكانت الصفقة التى أبرمتها تبدوا سيئة فلتكن لديك الشجاعة لمعاودة الإتصال.

إن مفاوضات الهاتف تنجح تمـامـا عنـد الشخـص الأفضـل تجهيزا وإسـتعدادا لها . وتوجد مناسبات أخرى قليلة فى عالم التجـارة عندما يكون العائد على الوقت المستثمر كبير ومرتفع .

٤- المفاوضات بالهاتف : متى تنظر إليها بعين الإعتبار؟

بالرغم من أفضلية المباحثات وجها لوجه إلا أننى أتعمد فى أوقـات ما أن أختـار الهاتف كوسيلتى للتفاوض .

إن الهاتف أداه عظيمة لشد إنتبـاه من يصعـب الحديث معهـم فى غير الهاتف . ومعظم الناس يجدونه أنـه قريب مـن المستحيـل أن يتركـوا جرس الهاتف يـرن بدون الرد عليه. وبمجرد أن يلتقطوا سماعة الهاتف فإنه يصعـب عليهـم إعادتها مكانها مرة أخـرى. ومنـذ وقت مضـى علـم أحـد مذيعـى راديـو شـيكاغو أن أحـد المصارف قد سطى عليه اللصوص.

وقام بالإتصال بتسرب على خط راديو مرسل مستقبل . من تعتقد أجاب على الهاتف ؟ اللص. فهو لم يستطع أن يقاوم الرد على الهاتف الذى يرن. والشىء الأكثر من هذا فى عدم تصديقه هو أن اللص ظل على الهاتف يتحدث ويرد على الأسئلة بعد أن أحاطه البوليس من كل جانب وعندما أمسك به البوليس فقد أنتهت المحادثة . وقد وجد المستمعون صعوبة فى تصديق مثل هذا الرجل تحت هذا الضغط الهائل يجلس هكذا متحدثا فى الهاتف أما علماء النفس فلم يندهشوا لهذه الدرجة حيث أن السارق كان يتصرف بأسلوب عادى طالما كان الحديث يتناول الهاتف الذى يرن.

٥- إن الصفقات السريعة عادة تكون سيئة لطرف أو للآخر .

إن التفاوض بالهاتف هو أسرع وسيلة لعقد الصفقات السريعة.

وبالرغم من هذا ، فإنه يفضل فى أوقات ما أن يتم التعامل بهذا الأسلوب بدلا من أن يتم التعامل وجها لوجه . ويمكن أن يساعدك الهاتف على:-

* أن ترفض بسهولة أكثر.
* أن تبدو غير مهتم .
* أن تبدو صارما وفظا .
* أن تظهر وكأنك مصمم على موقفك .
* أن تقطع المباحثات .
* أن تحد من الفروق فى المكانة .
* أن تحد من تدفق المعلومات.
* أن تتحدث ولكن لا تسمع .
* أن تقاطع المتحدث مرارا .
* أن تخفض التكاليف.

لكن تذكر : يمكن لصفقات الهاتف أن تكن لصالحك فقط إذا كنت أكثر تجهيزا أو إستعدادا من الطرف الأخر .

حادى عشر : كيف تهزم عواطفك وحساسيتك أثناء التفاوض ؟

١ - العواطف :

تلعب العواطف دورا قويا فى التفاوض لأن الناس يكتشفون أن من الصعب عليهم أن يتحملوا الإنفجارات العاطفية الغير متوقعة ونحن نتكبد مشقة هائلة لإخفاء الغضب والرعب واللامبالاة أوالإكتئاب . وعندما يطلق الطرف الأخر العنان لعواطفة فإننا نجد أنه من الصعب علينا أن نتغلب على ذلك والناس الذين يتسببون - من خلال سلوكهم - فى إثارة عواطف أشخاص آخرين يبدأون فى التساؤل عما إذا كانوا هم أنفسهم قد بالغوا فى الضغط أكثر من اللازم على هؤلاء الأشخاص. وهم يخشون من أن يفلت زمام الأمور. والأفعال العاطفية تولد ردود أفعال عاطفية ويمكن للخصم العاطفى أن يكسب المبادرة كما يمكن إيجاد الإنفجار العاطفى المفاجىء لإختبار تصميم الطرف الأخر وهز ثقته بنفسه أو لإجباره على إعادة تقييم أهدافه أو وضعه التفاوضى .

والعواطف تحكى قصة ما إذ أحيانا يستخدم الغضب لتدعيم موقف ما والدموع للتوسل طلبا للرحمة والرعب للم شمل الفريق مع بعضه البعض والفتور فى المشاعر بإظهار اللامبالاة والعواطف تشبه عدسات الزوم فى أنها تضع فى بؤرة التركيز الكلمات والأفكار التى لولا ذلك لمرت بدون أن يراها أحد أويسمع عنها.

وأفضل طريقة للتغلب على إنفجار العاطفة ان تتعامل معها ببرود وإذا اصابك الإضطراب فقد ينحدر التفاوض إلى نقاش وجدال.

إن الفرد الذى يستطيع الحفاظ على رباطة جأشه تحت ظروف التوتر ينظر إليه بإحترام.

ويطلق الإيطاليون على هؤلاء الناس " الرجال المحترمون " . وعندما يتحول جو التفاوض إلى العاطفة حاول أن تركز الإهتمام على قضايا معينة بالتركيز فى المناقشة على الوقائع بدلا من المشاعر. حاول إعادة صياغة تعليقات الشخص الآخر بإظهار أنك تتفهم وجهة نظره . اطلب راحة من التفاوض . وكلما زاد تمسكك بالأسلوب العقلانى كلما زادت صعوبة الطرف الآخر فى إثارة العواطف والإنفعال . أنا لا اؤيد العروض العاطفية المتعددة وتذكر أن بعض الناس يظهرون العواطف لإيصال مشاعر لا يشعرون بها. وهناك أخرون ماهرون فى تغطية مشاعرهم الجارفة . كن متشككا وعامل الأمور ببرود .

أعرف الحكاية قبل أن تقلل من طلباتك أو طموحاتك إذ يوجد الكثير من الممثلين البارعين حولك.

٢- العواطف :الثمن الذى تدفعه إذا فقدت رباطة جأشك

عندما تتحكم العاطفة فى الناس فإنهم لا يفكرون بوضوح وتشير التجارب إلىأن الناس يشوهون الحقيقة ولا يستمعون لغيرهم ويلتقطون فقط الأشياء التى تتناغم " تتوافق " مع مطالبهم العاطفية . وعندما يكونوا خائفين فإنهم يرون الآخرين على أنهم خائفين وعندما يكونوا فى حزن يبدو الآخرون لهم فى حزن وعندما يغضبون يبدو الآخرون غاضبين . والشخص العاطفى يفقد صلته بالواقع وقد كتب أرسطو ما يلى منذ ألفي عام عن التحريف والعواطف :-

من السهل خداعنا تحت تأثير المشاعر الجياشة . إن الجبان تحت تأثير الخوف والعاشق تحت تأثير الحب لديهما أوهام تتمثل فى أن الجبان يعتقد أن أمامه عدو لسبب تافه والعاشق يرى أن التى أمامه هى عاشقته لسبب تافه أيضا. وكلما زادت سرعة الفرد للحساسية كلما قل تخيله لهذا السبب التافه . وبصورة مماثلة فإنه من السهل خداع أى شخص عندما يكون غضبان أو تحت تأثير أى

رغبة قوية وكلمـــا زاد إستسلام الفرد للمشاعر كلما زادت فرصة خداعه .

إن العواطف سلاح ذو حدين فهى يمكن أن تظهر أنك تهتـم بـالفعل أو أن بإمكـان الطرف الآخر أن يقنعك بـالطرق الملتويـة بـأن الصفقـة الجيـدة تبـدو وأنهـا غـير عادلة . ولقد رأيت أناسا يلجئون إلى الطريق المسـدود لأسـباب عاطفيـة- وهـى أسباب لم يكـن لهـا أى مـبرر عقلانـى عندمـا يسـتعيد الطرفـان هدوءهمـا مـرة أخرى بيد أن الأمر عندئذ أصبح قد فات أوانه . وأصبحت الصفقة تمثـل شـخصية المتناقضيـن اللذين لا يمكن جمع شملهما مرة أخرى (لا يمكن إصـلاح مـا أفسـده فقدان المفاوض لرباطة جأشة) ونحن ندفع سبب فقدان رباطة الجأش .



الباب السادس

دراسة حالة وتقييم الأداء التفاوضى

CASE STUDY AND EVALUATION OF NEGOTIATING PERFORMANCE



الباب السادس

دراسة حالة وتقييم الأداء التفاوضي

أولاً : من هو المفاوض الماهر؟

ثانياً : أقوال عن التفاوض .

ثالثاً : الوصايا الإثنتى عشرةَ للتعامل مع الصراع .

رابعاً : حالة تطبيقية: المعلم شوكة المفتح ملك المزادات .

خامساً : حوار تفاوضى .

سادساً : ضع قدراتك التفاوضية فى الميزان .

أولاً : من هو المفاوض الماهر ؟

WHO IS A CLEVER NEGOTIATOR ?

التفاوض من أكثر المهام صعوبة التى يمكن للفرد أن يؤديها .فهى تتطلب مزيجاً من سمات عديدة لا تتوفر فى المهن . وتتطلب عملية التفاوض ليس فقط الحس التجارى السليم ولكن تفهماً حاداً للطبيعة البشرية أيضاً. إن مائدة المساومة هى مركز الدراما العنيفة . ولم أر مكانا ما فى عالم التجارة حيث تجتمع القوة والإقناع ، والإقتصاد والتحفيز ، والضغط من الشركاء ، حيث يتركز كل ذلك فى أسلوب واحد وإطار ضيق للوقت . ولا يوجد فى أى مكان إحتمال للحصول على عوائد إستثمارية كما فى حجرة التفاوض .

وما يلى إثنتى عشرة سمة تبحث عنها فى المفاوض الجيد:-

١- القدرة على التفاوض بفاعلية مع أعضاء شركته وكسب ثقتهم .
٢- الإستعداد والإلتزام بالتخطيط الدقيق والقواعد والبدائل والشجاعة على الإستفسار والتأكد من صحة المعلومات .
٣- الحكم السليم ، القدرة على التمييز بين القضايا الحقيقية الأساسية والقدرة على تحمل الصراعات .
٤- الشجاعة والإلتزام الشخصى بالوصول إلى الأهداف العليا والمخاطرةالناتجة عن ذلك .
٥- الحكمة والصبر ومن ثم إنتظار حتى تظهر رؤية بأكملها .
٦- الإستعداد للمشاركة مع الخصم ومع الزملاء فى الشركة التى يعمل بها بمعنى التعامل على المستوى الشخصى والتجارى معهم .
٧- الإلتزام بالنزاهة وإرضاء كافة الأطراف .
٨- القدرة على الإستماع بعقل متفتح.

٩- إمتلاك البصيرة على النظر إلى المفاوضات من وجهة نظر الطرف الآخر بمعنى أن ترى القضايا الشخصية الخفية التى تؤثر على النتائج .

١٠- الثقة بالنفس القائمة على أساس المعرفة والتخطيط والتفاوض بطريقة سليمة .

١١- الإستعداد للإستعانة بخبراء الفريق الذى تعمل معه .

١٢- الشخصية المتوازنة ، أى الشخص الذى يعرف كيف يتفاوض مع نفسه وأن يضحك قليلا والذى ليس بحاجة شديدة إلى أن يحبه الآخرون هو الشخص الذى يحب نفسه .

هل يمكن لأى شخص أن يتناسب مع إعلان صعب كهذا؟

من المرجح لا. ومع هذا وعندما تكون المخاطر عالية فإن البحث عن الشخص المناسب يؤتى ثماره وتؤكد الأبحاث والمنطق السليم على أن المفاوض الماهر يعود دائماً بالصفقات الرابحة .



ثانيا : اقوال عن التفاوض

١- عندما يطلب الفرد من الناس أن يغيروا المفاهيم القديمة بقبول المفاهيم الجديدة فكأنك تطلب منهم أن يتخلصوا من أصدقائهم القدامى .

٢- إن الوقت يحقق المطلوب بدرجات بطيئة .

٣- الدبلوماسيون يهتمون أكثر مما ينبغى بالتفاصيل الصغيرة لجدول الأعمال ولا يفعل ذلك رجال الأعمال إذ أنهم قلما يفكرون فيها كثيراً ونتيجة لذلك فإنهم قد يخسرون صفقات جيدة .

٤- قال "السير فرانسيس بيكون" الفيلسوف الإنجليزى فى القرن السابع عشر (نحن نسعد كثيرا عندما نرد بسرعة، ولكن القليل منا هم الذين يجيدون التفكير بطريقة إرتجالية ونحن نصل إلى أفضل الردود فى السيارة عند عودتنا للمنزل).

٥- لا تقع فى غرام دائم مع إفتراضاتك ، إذ عليك التأكد من صحتها ، فهى ليست صحيحة أو خاطئة إلى أن يثبت ذلك .

٦- تكمن المشكلة فى أن معظمنا يرغب فى أن يبدو كاملاً .

٧- العواطف قد تدعوك لأن تحكى قصة ما ، إذ أحياناً يستخدم الغضب لتدعيم موقف ما والدموع للتوسل وطلب الرحمة ، والرعب لجمع شمل الفريق والفتور فى المشاعر لإظهار اللامبالاة .

٨- العواطف تشبه عدسات (الزووم) فى أنها تضع فى بؤرة التركيز الكلمات والأفكار التى لولا العواطف لمرت دون أن يراها ويسمع عنها أحد

٩- كتب أرسطو منذ ألفى عام عن التحريف والعوطف (من السهل خداعنا تحت تأثير المشاعر الجياشة، إن الجبان تحت تأثير الخوف والعاشق تحت تأثير الحب الإثنان لديهما أوهام تتمثل فى أن الجبان يعتقد أن أمامه عدو لسبب تافه والعاشق يرى أن التى أمامه عاشقته لسبب تافه أيضا وكلما زادت سرعة الفرد للحساسية كلما قل تخيله لهذا السبب التافه) .

١٠-جميع الناس بحاجة إلى إثبات وجودهم وأهميتهم ، والأناس الآخرون يكونون بمثابة مرآة عاكسة نرى فيها وجودنا وأهميتنا وعندما يعترف الآخرون بأهميتنا ، فإننا نكتشف أنه من السهل علينا أن نراها أيضا، وأن المشاكل قد تنشأ عندما لا يعترف الآخرون بأهميتنا.



ثالثاً : الوصايا الإثنتى عشرة للتعامل مع الصراع

TWELVE RECOMMENDATIONS TO DEAL WITCONFLICTS

إثنتى عشرةَ طريقة للتعامل مع أى صراع أو مشكلة :-

١- لا تكــن مباشــراً وحــاول أن تلـمـح للمشـكلـة التى تضـايقك من بعيد

٢- حــاول أن تجــد أى شــىء خــارج نطـاقــك تصب عليه اللـــــوم

٣- حــــاول أن تـبحـث عن كبـش فـــداء مـــعيـــن.

٤- حاول أن تبذل مجهودا لتخفف من حدة الموقف أو لتتعـايش مـع المـوقـف حتـــى وإن كـــان هذا المجـهـود سلـبيـاً .

٥- أفصح عن نفسك ولا تكتم مشاعرك وأجعل الآخـرين يفهمون حقيقة مشاعرك إلا فى بعـــض اللحظـــــات التى تتطلــب ذلك ولا تكشف عنها فيما بعـــد إلا للأصدقاء أو من تثق فيهم ويكون هذا سراً .

٦- حاول ان تبحث عن مزيد من التـوضيـح والمعلـــومـــات عن المـوقــف .

٧- حاول أن تعبر عن مشاعرك ، وإشغل نفسك وطـاقتك ومجهوداتك فى أنشطة أخـرى مخـتلـفـة.

٨- إستمـع إلى مـزيد من المعلومات وحـاول أن تجمـع أكبر قدر منها عن طريق كلامـــك مع مـن يهمـــه الأمـــر .

٩- حاول أن تتغاضى عن بعض الضغــوط علــيك ، بدلا من التعامل مع الصراع والــدخـــول فـيـــه.

١٠- حـــاول التــصـــالـــح بـكل جـهـدك.

١١- حـــاول أن تـشـكـو للآ خـــرين من ظـلم المـوقـف الذى تـقف فـــــيه.

١٢- حاول أن تبذل أقصى المجهودات للوصول إلى أفضـل البدائل لحل الموقـف.

رابعا : حالة تطبيقية ... CASE STUDY.....

المعلم شوكة المفتح ملك المزادات

تقدمت شركة الإبتكار الحديثة لصاحبها المعلم شوكة المفتح الى إحدى المزادات السنوية التى تشرف عليها هيئة المزادات الحكومية لبيع مخلفات الشركات والهيئات الحكومية المختلفة .

وحضر فى اليوم المحدد عدد كبير من أصحاب ومندوبى بعض الشركات الذين تعودوا المشاركة فى مثل هذه المزادات وكان من بينهم شوكة المفتح ، ومعه مدير أعماله مبدع الكسيب وكانا قد إتفقا بعد معاينة البضائع أن أعلى سعر سوف يقدمونه الى مزاد العربات المستخدمة هو ٦٥٠٠٠٠ جنيه .

وعندما ألقى المعلم شوكة نظرة فاحصة لوجوه الحاضرين إكتشف وجود المعلم دومة المزرجن وهو من أخطر منافسيه وحذر منه مدير أعماله مبدع الكسيب .

وعند بداية المزاد أشار المعلم شوكة لمدير أعماله مبدع أن يدخل المزاد بمقدار ١٥٠٠٠٠ جنيه وكما توقع المعلم شوكة تقدم المعلم دومة بمبلغ ٢٥٠٠٠٠ جنيه. وهَم مبدع الكسيب أن يرفع المبلغ مرةً أخرى ولكن المعلم شوكة منعه وطلب منه الإعتذار عن الإستمرار فى المزايدة وسط إستغراب مدير أعماله ومن حوله والذين أيضاً رفضوا الإستمرار فى المزاد .

وفى طريق عودتهم الى شركة الإبتكار سأل مبدع الكسيب معلمه شوكة المفتح عن تفسير ما حدث فأجابه أننا: عندما ننسحب لن يزايد أحد خوفاً من التورط ولكن ذلك لا يعنى فوز المعلم دومة المزرجن بالمزاد ، حيث أن هيئة المزادات كانت قد حددت الحد الأدنى بمبلغ ٥٠٠٠٠٠ جنيه وطالما أن أحداً لم يصل إليه ، فسوف تدعونا الهيئة لأننا نمثل السعر الثانى بعد المعلم دومة لعمل ممارسة بيننا للوصول لسعر قريب من الحد الأدنى. وإنسحابنا يعنى أننا لم نتشدد أو نختلف مع هيئة المزاد بل تركنا الآخرين يقومون بهذا الدور وبالتالى فى الجلسة التالية سوف تكون فرصتنا أحسن .

الأسئلـة :-

١- المطلوب منك دراسة هذه الحالة وتحليل موقف المعلم شوكة المفتح ؟

٢- ماذا تفعل لو كنت مكان المعلم دومة المزرجن فى الجلسة التالية ؟

٣- ما هو أفضل طريق فى رآيك للفوز بالمزاد ؟



خامساً : حوار تفاوضى NEGOTIATION SPEECH

الترقيـــة PROMOTION

عقــاد الدمـــراداش .... المدير العام

غلبــان المنســـــي .... موظـــــــف

فصيـــح الطويـــل .... موظـــــــف

- الموظـــــــف (غلبان المنسى).	- سيدى المدير العام منـذ أن عينـت فـى وظيفـة رئيس وحدة الشكاوى منذ عشر سنوات وأنـا لـم أحصـل علـى ترقية .
- المديـــر العـــام (عقاد الدمرداش).	- إسـمع يـا غلبـان أنـت تحمـد ربنـا أنـك ماسـك وظيفـة مهمة زى دية فيه ناس بيحسدوك عليها .
- الموظـــــــف (غلبان المنسى).	- العملية سعادتك مش محتاجه حسد ويـاريت تنقل حـد منهم ليها .
- المديـــر العـــام (عقاد الدمرداش).	ياراجل حد يرفض النعمـه ، أهـوه بكـره تسيب ده كلـه وتخرج على المعاش .
- الموظـــــــف (غلبان المنسى).	- يعنى حضرتك تقصـد أننـى سـوف أبقـى فـى الوظيفـة كمان عشر سنين ده يبقى موت .
- الموظـــــــف (فصيح الطويل).	- وأنت تعبان فى أيه فـى الوظيفـة ، مجموعـة شـكاوى بتسـجلها ، ولـك مـيزة أنـك بتتعرف علـى كـل أسـرار الشركة .

- المديـــــر العـــــام (عقاد الدمرداش).	- قول له يا سيدى علشان يحمد ربنا .
- الموظـــــــــــف (غلبان المنسى).	- هذه هى المصيبة أن الشكاوى ما حدش بيهتم بيها بعد جمعها.
- الموظـــــــــــف (فصيح الطويل).	- سأل ولد أبوه ماذا تفعل يا أبى قال أبوه أكتب خطاب ، قال الابن لمن يا أبى ، فقال الأب لعمك يا إبنى ، فقال له الابن ولكنك يا أبى لا تعرف الكتابة فقال الأب وهل عمك يستطيع القراءة .
- المديـــــر العـــــام (عقاد الدمرداش).	- ماذا تقصد يا سيد فصيح.
- الموظـــــــــــف (فصيح الطويل).	- إنها مجرد نكته ياسيدى .
- الموظـــــــــــف . (غلبان المنسى)	- إنها ليست نكته ولكنك تحاول أن تزيد من آلامى.
- المدير العام	- دعونى الآن أتكلم معكم بصراحة ، بصوت منخفض (أهو نحن لانخاف إلا من كذب الصراحة هذه) .

- المدير العـــــام.	- إن إختيار أى موظف لموقع معين يخضع لقواعد وإجراءات وفحص دقيق جداً ، ونعم القرار يأخذ بعض الوقت من أجل التشاور والتأكد من صلاحيته وأنت ياسيد غلبان لم تختار لهذا المنصب من فراغ ، حيث تمت مراعاة شخصيتك المناسبة ومؤهلاتك وخبراتك.
- الموظف (فصيـــح).	- (إبتسامة ساخرة) إنك حقاً ياسيدى المدير كنت صريحاً أكثر من اللازم قاسم زميلى الموظف هو خير دليل على إختيار الرجل المناسب فى المكان المناسب وخبرته الطويلة فى الجلوس صامتاً على مكتبه تعنى أنه يتمتع بالهدوء الذى يمثل إحدى المتطلبات الهامة لشغل هذه الوظيفة.
- المدير العام (العقاد).	- إنها أمانة يا بنى فى رقبتى ، وقضية الإختيار للمواقع القيادية مش لعبة .
- المـــــوظـــــف (غلبان المنسى)	- لكن ياسيدى إختيارى كان نتيجة أن رئيس وحدة الشكاوى السابق ثار على الوضع بطرق أخرى وكتب فى سعادتك شكاوى وتم نقله الى محافظة بعيدة.
- الموظف (فصيــح)	- يبقي سيادة المدير عنده حق في إختياره لأنـه عارف إنك ياسيد غلبان لن تفعل مثل رئيس الوحدة السابـق وتكتب شكاوي للأنك راجل طيب ولا أقصد أن أقول ـ جبان وإياك أن تفهمني غلط .
- المدير(العقـــاد)	شوفت يا غلبان أنا بـأخدمك أد أيه وأنت مش بتقدر خدماتي لك .

ـ الموظف (فصيح).	ـ أنا أقترح عليك يا غلبان أنك تعمل حاجة جديدة علشان تبين أنك غير رئيس الوحدة السابق وهى أن ترسل خطاب يحمل كل معانى التبجيل والشكر والتقدير لرئيس مجلس الإدارة على بصيرة المدير العام النافذة وتدعو الى الله أن يطيل فى عمره وحياته علشان يرقيك بعد كده.
ـ الموظف (غلبان).	ـ وهوه رئيس مجلس الإدارة هيهتم بكلامى ، إذا كان لا يهتم بالشكاوى .
ـ الموظف (فصيح) .	ـ فى الحالة ديه سوف يهتم جداً .
ـ المدير (العقاد).	ـ أعتقد كده يبقى إحنا بنحل مشاكل بعضنا بالتعاون فيما بيننا .

سادساً : قدراتك التفاوضية فى الميزان

EVALUATING YOUR NEGOTIATION SKILLS

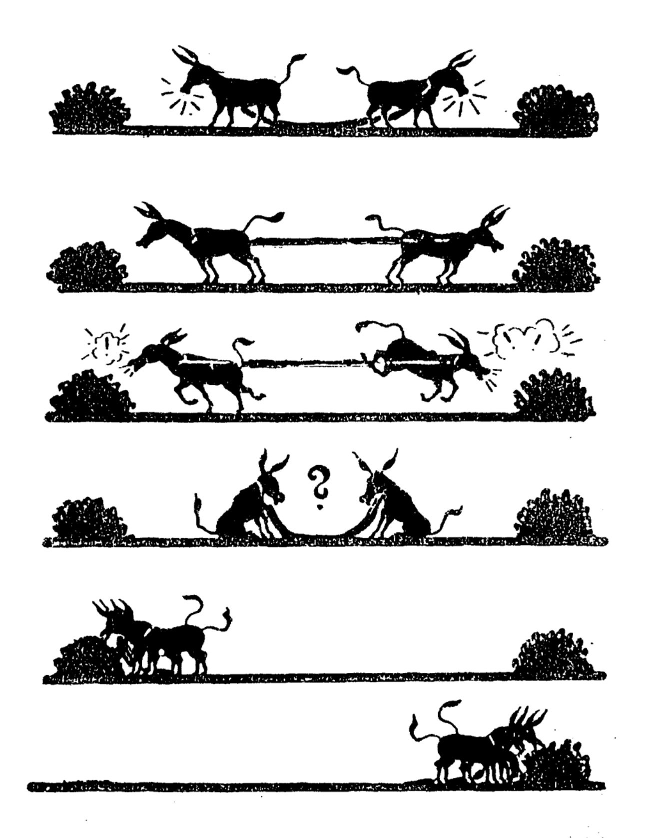
السؤال	١	٢	٣	٤
١- هل تقبل علىالمفاوض وأنت مستعدجيدا؟	لا	حسب الموقف	أحيانا	كثيرا
٢- هل تشعربعدم الراحةعندماتواجه صراع؟	لا	نادرا	أحيانا	دائماً
٣- هل تصدق كل مايقال لك أثناءالتفاوض ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤- هل يهمك أن يحب الآخرون ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٥- هل أنت متفائل أثناء عقد الصفقات ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٦- هل تبدو منافساً عنيداً فى التفاوض ؟	دائماً	أحياناً	نادراً	لا
٧- أفضل أن يكسب الطـرفـا ن ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٨- هل تشعر بالسعادة عندما تهزم الطرف الآخر	دائماً	أحياناً	نادراً	لا
٩- هل تميل الى التهديد ؟	دائماً	أحياناً	نادراً	لا
١٠- هل تعتقد أنك تجيد التعبيرعن وجهة نظرك ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
١١- هل تنصت جيداً للآخرين	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
١٢- هل تنزعج عند المواقف الغامضة ؟	دائماً	أحياناً	نادراً	لا

السؤال	١	٢	٣	٤
١٣- هل تتجنب من يعارضوك ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
١٤-هل تتفاوض مع زملائك فى العمل لتحد الأولويات؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
١٥- هل تعتقد أنك ناجح فى التفاوض مع رئيسك ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
١٦- هل تحب إستشارة الآخرين عند التفاوض مع رئيسك؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
١٧- هل تعتقد أنك تقود الآخرين بنجاح ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
١٨- هل تستطيع التفكير وأنت تحت ضغط معين ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
١٩- هل تعتقد أنك مشترى أو بائع ماهر ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٢٠- هل تعتقد أنك شخص مثالى ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٢١- هل يحترمك الآخرون ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٢٢- هل تعتقد أنك لبق وعاقل ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٢٣- هل انت شخص مبتكر ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٢٤- هل أنت شخص نزيه ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٢٥- إذا إمتلكت القوة فهل تستخدمها ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا

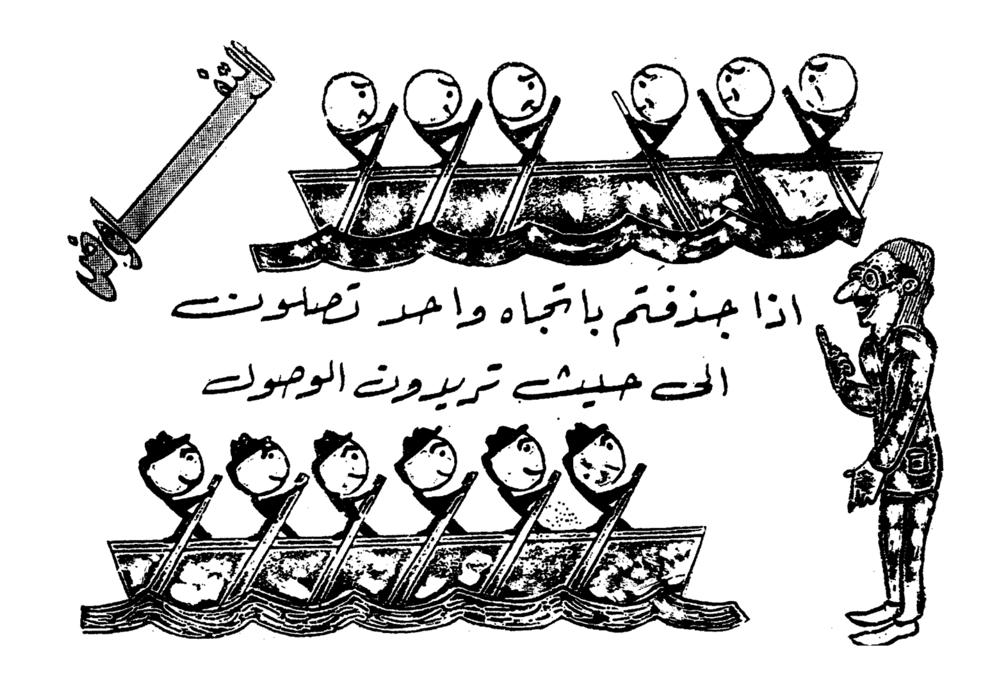
السؤال	١	٢	٣	٤
٢٦- هل تفهم لغة الجسد ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٢٧- هل تستنتج دوافع ورغبات الطرف الآخر ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٢٨- هل تحب التعامل مع الطرف المضاد ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٢٩- هل تشعر بالملل عند المنافسة لوقت طويل ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٣٠- هل تحب التعامل مع الأهداف السهلة ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٣١- هل تعتقد أنك تتحلى بالصبر ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٣٢- هل أنت حساس لقضاياك الشخصية ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٣٣- هل تعمل على رضا خصمك ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٣٤- هل تكره القيود والفروض على سلطاتك التفاوضية ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٣٥-هل تستثمر القيودالمفروضةعلى سلطاتك التفاوضية؟	دائما	نادرا	نادراً	لا
٣٦- هل تستسلم بسهولة ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٣٧- هل تحب المخاطره ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٣٨- هل ترفض المجازفة المالية ؟				

السؤال	١	٢	٣	٤
٣٩ هل لا تستريح لمن هم أعلى منك مركزاً ؟	دائماً	أحياناً	نادراً	لا
٤٠- هل تتحقق من صحة ما يقوله لك الآخرون ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤١- هل تستطيع أن تستخدم البدائل بسرعة ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٢- هل يحب الناس الحديث معك ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٣- هل تحب قيادة الاخرين ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٤- هل تستطيع أن تقول " لا أفهم" أكثر من مرة ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٥- هل تستطيع حفظ أسرارك ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٦- هل تكشف عن مشاعرك بسهولة ؟	دائماً	نادراً	نادراً	لا
٤٧- هل تثق في نفسك ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٨- هل تحب الأسئلة الصعبة ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٩- هل أنت مفاوض جيد ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٥٠- هل تحقق نتائج طيبة في المفاوضات ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً

إحسب الدرجة من ٢٠٠ وإستخرج النسبة المئوية(٪)



■ NEGOTIATING TO WIN/WIN *Lose/Lose Becomes Win/Win*


اذا جذفتم باتجاه واحد تصلون
الى حيث تريدون الوصول



المراجع العربية والأجنبية

المراجع العربيـة

١- ج.ب هورغ ، د.ليفيك ، الجماعة والسلطة والقيادة ترجمة د.نظر جاهـل .

٢- جون د.جاردنر. التميز في الموهبة والقيادة ، ترجمة /محمد محمـود رضوان. الدار الدولية للنشر والتوزيع: القاهرة ١٩٨٩.

٣- جون و.جاردنر John W. Gardener التمييز ، الموهبة والقيادة ، ترجمـة الدكتور محمد محمود رضوان ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهـرة – الكويت – لندن ١٩٨٩.

٤- خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، القيادة وقت الأزمات ، العدد الثامـن ، السنة الثانية ، عن كتاب القيادة وقت الأزمات تلخيص دكتور محمد عبدالغنى حسن ، تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمى "شعاع" القاهـرة ١٩٩٤.

٥- صبحي عبد الحفيظ (دكتوراه) . سيكلوجية العمل والعلاقات الإدارية مكتبـة الإنجلو المصرية : القاهرة ١٩٨٤.

٦- عادل حسنى (دكتوراه) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الدار الجامعيـة للطباعة والنشر ، بيروت ١٩٨٤.

٧- على عجوة (دكتوراه) الأسس العلمية للعلاقات العامة . مكتبة الإنجلـو المصرية : القاهرة ١٩٨٨.

٨- لوراتس ك. فرانك Lorence K. Frank ، نحو قادة عصريين ، ترجمـة يوسف الشيخ ، سلسلة العلاقات الإنسانية ، الجمعيـة المصـرية للنشـر المعرفة والثقافة العمالية ١٩٨٠.

٩- لويس كامل مليكه (دكتوراه). سيكلوجية الجماعات والقيـادة: الجزء الأول ، الهيئة المصرية العامة للكتاب : القاهرة ١٩٨٩.

١٠- ليونارد . سايلس Leanord Sails ، القيادة وحقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء وكيف يعقلونه (مترجم) كمال السيد ، مراجعة محمد عبد الله ، الأهرام ١٩٨٠.

١١- محسن أحمد الخضيرى(دكتوراه). التفاوض ، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة ١٩٨٨.

١٢- محمد صالح بهجت ، المدخل فى العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعى الحديث - محطة الرمل الأسكندرية ١٩٨٥.

١٣- محمد عبد الغنى حسن - دكتور - القيادة ، المعهد العالى للتعاون الزراعى القاهرة ١٩٩٢.

١٤- محمد عبد الغنى حسن - دكتور - القيادة التعاونية ، المعهد العالى للتعاون الزراعى ، القاهرة ١٩٩١.

١٥- هربرت أ. شيللر. المتلاعبون بالعقول ، ترجمة/عبد السلام رضوان. عالم المعرفة: المجلس الوطني للكتابة والفنون والأدب الكويتي ١٩٨٦.

١٦- و. جاك دنكان . أفكار عظيمة فى الإدارة . ترجمة /محمد الحديدى. الدار الدولية للنشر والتوزيع.

١٧- و. جاك دنكان ، أفكار عظيمة فى الإدارة ، دروس من مؤسستى ومؤسسات العمل الإدارى ، ترجمة محمد الحديدى ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية القاهرة ١٩٩١.

REVIEW

1- Danny Cox with John Hoover , Leadership when the Heats on , Mc. Graw-Hill , Inc U.S.A. , 1992 .

2- Darth , W.H. why manager Have Trouble Empowering, 1989.

3- Hill, R.C. " when the Going Gets Rough : A badrige Award Winner on the Line ."Academy of Management Executive, 1993, 7(3) , 75-79.

4- Kare Anderson, Getting What you want, Penguin group NEW YORK 1992.

5-Louise M. Berman, Supervision staff Development and Leadership, International for Applied Behavioral Science, NEW YORK.

6- Mantz, C.C., and Sims, P. Jr. , Super- Leadership, NEW YORK : Brekeley Books, 1990.

7- Marvian Gottlieb and William J. Healy, Making Deals , Executive Summaries, Bistol, U.S.A.

8- Max H. Baserman, Negotiating Rationally, Free press NEW YORK, 1993.

9- MC. Call, M.W., Jr .and Lombardo, M.M. Leadership: Where Else can We go ? Duhram, N.C. : Duke University Press, 1972.

10- Morrison, A.M. The New Leader. San Francisco: Jossey- Bass, 1992.

11- Overman , S. " Leader Helps Improve Competitiveness. " HR Magazine, May 1990, pp. 58-60.

12- Savage , C.M. Fifth Generation Management : Integrating Enterprises Through Human Networking. New Bedford, Mass.: Digital Press, 1990.

13- Sherwood , J.J., and Glidewell, J.C. Planned Negotiation : A Norm-Setting OD Intervention , Alexandria, Va.: NTL Institute, 1972.

14- W. Berndan Reddy With Kaleel Janmison, Team Building, Institute for Applied Behavioral Acience New York 1988.

15- William Ury, Getting Past no Negotiation With Difficult Problem, Bantam Books NEW York 1991.

16- William Ury Getting to Yes - Negotiation Agreement Without Giving in, NEW YORK, 1988.

17- Zaleznik, A. " The Leadership Gap." The Executive, 1990, 4(1),9,12,13.

الفهـــرس

الباب الأول

الباب الثانى

الباب الثالث

الباب الرابع

الباب الخامس

الباب السادس



دكتور / محمد عبد الغني حسن هلال

- حاصل على دكتوراه فى الاقتصاد من المجر .
- يعمل مستشاراً للتدريب ومدرساً بقسم التعليم والتدريب والإرشاد بالمعهد العالى للتعاون الزراعى .
- عمل مستشاراً ومدرباً فى العديد من المنظمات العربية والدولية فى القاهرة ـ السعودية ـ الكويت ـ الأردن ـ السودان ـ قطر ـ ليبيا .
- يعمل مدرباً فى الجامعة الأمريكية بالقاهرة ـ وجمعية إدارة الأعمال العربية والعديد من المراكز التدريبية فى مصر .
- عمل رئيساً لقطاع التدريب بالتعاونيات الإستهلاكية .
- عمل مستشاراً فى مجالات التنمية الإجتماعية مع المنظمات المحلية والدولية فى مصر والسودان .
- دورات تدريبية متنوعة فى أمريكا ـ ألمانيا ـ الأرجنتين ـ الفلبين ـ المجر ـ تشيكوسلوفاكيا ـ مصر .

